

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING  
KWALITEITSAFSPRAKEN

| Fontys Hogescholen 009237

*BEOORDELINGSDATUM: DINSDAG 29 SEPTEMBER 2020*



NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING  
KWALITEITSAFSPRAKEN  
FONTYS HOGESCHOLEN  
PLANBEOORDELING KWALITEITSAFSPRAKEN

*BEOORDELINGSDATUM: DINSDAG 29 SEPTEMBER 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.....	8
2.1 Criterium 1.....	8
2.2 Criterium 2.....	10
2.3 Criterium 3.....	13
3    Bijlagen.....	16
3.1 Het panel.....	16
3.2 Programma van de beoordelingsdag.....	16
3.3 Overzicht van de bestudeerde documenten.....	16

## Samenvattend advies

### Eindoordeel

Het panel concludeert dat Fontys Hogescholen aan alle criteria van het beoordelingsprotocol kwaliteitsafspraken voldoet en komt op grond daarvan tot een positief eindoordeel. Het panel baseert het oordeel op het aanvraagdossier, de aanvullende informatie en de online gesprekken met vertegenwoordigers van de instelling op 29 september 2020.

### criterium 1

Fontys zal vanuit de studievoorschotmiddelen investeren in vier van de zes landelijk vastgestelde thema's uit het sectorakkoord: (1) intensiever en kleinschalig onderwijs, (2) meer en betere begeleiding van studenten, (3) studiesucces en (4) verdere professionalisering van docenten. Fontys heeft er bewust voor gekozen om de overige twee thema's – onderwijsdifferentiatie en faciliteiten niet nader uit te werken, daar deze verankerd zijn in andere programma's die uit eigen middelen worden gefinancierd. De strategische keuzes sluiten goed aan bij de koers die Fontys heeft ingezet met haar onderwijsvisie en het instellingsplan Fontys Focus 2020. De voornemens en doelen zijn bottom-up tot stand gekomen en worden breed binnen de organisatie gedragen. Naast centrale plannen wordt sterk ingezet op decentrale plannen die toegesneden zijn op de behoeften van de instituten, met name op het gebied van succesvol studeren en leeromgeving. Zowel de voornemens als de kwalitatieve en kwantitatieve doelen dragen beredeneerd bij aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs.

### criterium 2

Fontys heeft zowel intern als extern belanghebbenden betrokken bij de plannen voor de verdeling van de studievoorschotmiddelen. Deze plannen zijn in twee fasen tot stand gekomen. De eerste fase stond in het teken van de totstandkoming van het Plan Kwaliteitsafspraken. Tijdens deze fase zijn er meerdere dialoogsessies georganiseerd met studenten en medewerkers. De Centrale Medezeggenschapsraad en de Instituutsmedezeggenschapsraden organiseerden eveneens dialoogsessies en agendeerden de kwaliteitsafspraken in hun reguliere vergaderingen. Het werkveld heeft de opbrengsten van deze dialoogsessies en vergaderingen gevalideerd. De tweede fase richtte zich op de meerjarige uitwerking van het Plan Kwaliteitsafspraken. Tijdens deze tweede fase is de medezeggenschapsraad, zowel centraal als decentraal, als volwaardig gesprekspartner betrokken bij de vorming van de plannen. Een door het CvB aangesteld regieteam kwaliteitsafspraken heeft een wezenlijke rol vervuld bij de meerjarige uitwerking van het Plan kwaliteitsafspraken. Het regieteam kwaliteitsafspraken was verantwoordelijk voor het proces van de planvorming en voerde gesprekken met alle instituutsdirecteuren en instituutsmedezeggenschapsraden om hen te informeren omtrent de uitwerking van de decentrale plannen. Het regieteam heeft er volgens het panel aan bijgedragen dat de kansen die de kwaliteitsafspraken bieden, op zorgvuldige wijze worden benut. Bovendien heeft het regieteam ervoor gezorgd dat alle organisatieonderdelen van Fontys ook tijdens de tweede fase goed betrokken zijn bij de totstandkoming van de plannen voor de kwaliteitsafspraken.

### criterium 3

Fontys heeft de speerpunten, voornemens en doelen uit het Plan Kwaliteitsafspraken vertaald naar concrete strategische projecten. De gesprekspartners hebben aangetoond dat de voornemens en doelen haalbaar zijn. Met de aanstelling van het regieteam draagt Fontys er

zorg voor dat de instituten en Fontysbrede programma's goed worden ondersteund bij de realisatie van de projecten. Volgens het panel heeft Fontys voldoende instrumenten om de voortgang van de projecten op verschillende organisatieonderdelen goed te monitoren. Een expertgroep onderzoekt de bevindingen, doet projectinhoudelijke aanbevelingen en zorgt ervoor dat de programma's goed op elkaar zijn afgestemd. De input vanuit het regieteam en de expertgroep leidt tot een aanzienlijke verdieping van de dialoog tussen de instituten, medewerkers en studenten. Het panel is zeer te spreken over de onderzoekslijn die heel nadrukkelijk in de projecten verweven zit. Volgens het panel is de onderzoekslijn een verbindende component tussen de centrale plannen en doelstellingen en de ontwikkelingen in de strategische projecten van de verschillende instituten. De kwaliteitsafspraken dragen dus bij aan kennis en ervaring en het leren van elkaar.

Fontys koppelt de planvorming, besteding en verantwoording van studievoorschotmiddelen aan de reguliere kwaliteitszorgcyclus van de instelling. Dit betekent dat de Centrale Medezeggenschapsraad en de Instituutsmedezeggenschapsraden ook bij de monitoring en evaluatie van de strategische projecten een actieve rol vervullen.

Den Haag, 30 oktober 2020,

namens het panel ter beoordeling van het plan voor de kwaliteitsafspraken van Fontys Hogescholen,

Wim Boomkamp  
(voorzitter)

Yvet Blom  
(secretaris)

# 1 Profiel van de instelling

## 1.1 Algemene gegevens

Land	Nederland
Instelling	Fontys Hogescholen
Vestigingsplaats(en)	Eindhoven, Tilburg, Venlo, Sittard
Status van de instelling	Bekostigd

## 1.2 Profiel van de instelling

Fontys Hogescholen (hierna: Fontys) bestaat uit 28 verschillende instituten verdeeld over Zuid-Nederland. Elk instituut heeft een eigen identiteit en een grote mate van zelfstandigheid. De instituten verzorgen zowel voltijd, deeltijd als duale bachelor-, master- en associate degree-opleidingen in vrijwel alle sectoren. Het onderwijsaanbod omvat bovendien diverse honours- en schakeltrajecten. Daarnaast biedt Fontys cursussen en trainingen die gericht zijn op professionals in Zuid- en Midden-Nederland. De hogeschool heeft 7 expertisecentra en 45 lectoraten. Deze dragen bij aan kennisverspreiding en -ontwikkeling via wetenschappelijk, praktijkgericht onderzoek, kennisinnovatie en zakelijke dienstverlening. Fontys heeft in totaal ruim 44.000 studenten en bijna 5.000 werknemers.

De missie van Fontys is het bieden van inspirerend, uitdagend en hoogwaardig hoger beroepsonderwijs en het verrichten van praktijkgericht onderzoek dat zinvol is voor de samenleving. In haar instellingsplan, Fontys Focus 2020, belooft Fontys iedere student zijn of haar eigen talenten te laten ontdekken en hem of haar op te leiden tot startbekwaam professional die zich ook na het afronden van de studie blijft ontwikkelen, maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt en bijdraagt aan innovaties in zijn of haar werkveld. Daarnaast belooft Fontys te investeren in een regionaal ecosysteem dat bestaat uit een netwerk van verschillende soorten organisaties, onderwijsinstellingen en overheden, en waar medewerkers en studenten ruimschoots de mogelijkheid krijgen zich te professionaliseren.

Fontys heeft twee bestuurslagen. De eerste laag wordt gevormd door het College van Bestuur (CvB), en de tweede laag door de directies van zowel de instituten als de diensten. Het CvB ziet toe op het functioneren van de instelling en legt hier verantwoording over af aan de Raad van Toezicht (RvT). De directies, op hun beurt, sturen hun eigen instituten en diensten aan en rapporteren aan het CvB. Fontys heeft een decentraal bestuursmodel welke uitgaat van de eigen verantwoordelijkheid van de afzonderlijke instituten en diensten. Binnen de gestelde kaders hebben de instituten en diensten de vrijheid om naar eigen inzicht vorm en inhoud te geven aan het onderwijs, onderzoek en, gedeeltelijk, aan de ondersteunende processen en voorzieningen.

De hogeschool waarborgt de kwaliteit met behulp van de planning en control cyclus. Via een jaarlijkse brief geeft het CvB de kaders aan voor bestedingsrichtingen. Deze kaderbrief wordt per instituut en dienst omgezet in een begroting en een managementcontract tussen het CvB en de individuele directeur. Over de voortgang wordt door de instituten en diensten verslag gedaan in zogenoemde managementrapportages. De managementcontracten en -rapportages vormen tezamen de basis van de periodieke voortgangsgesprekken tussen het CvB en de individuele directeurs van de instituten en diensten. Zowel op centraal als decentraal niveau bestaan formele medezeggenschapsorganen die nauw betrokken zijn bij de planning en control cyclus. Zo heeft op centraal niveau de Centrale Medezeggenschapsraad

(CMR) instemmingsrecht op de kaderbrief en de instellingsbegroting. Op decentraal niveau hebben de Instituutsmedezeggenschapsraden (IMR's) instemmingsrecht op de vaststelling en wijziging van het instituutsbeleid en -ontwikkelplan.

## 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

Fontys heeft het onderwijs de afgelopen jaren ingericht aan de hand van het instellingsplan *Fontys Focus 2020* (2016). Het instellingsplan beschrijft de strategische ambities die Fontys in 2020 wil behalen en is tevens richtinggevend voor het *Plan Kwaliteitsafspraken Fontys Hogescholen* (hierna: het Plan). In het kader van de door de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap toegezegde studievoorschotmiddelen, vonden in de periode 2015-2017 voorinvesteringen plaats. De verhoging van de bestedingsruimte maakte het mogelijk om de personeelsformatie en het aantal professionele werkplaatsen uit te breiden.. Daarnaast is er meer ruimte gecreëerd voor strategische projecten. Het CvB heeft in afstemming met de CMR de plannen opgesteld die voortbouwen op de voorinvesteringen van de studievoorschotmiddelen. In het Plan geeft Fontys haar keuze weer voor de besteding van de studievoorschotmiddelen aan vier van de zes landelijk vastgestelde thema's uit het sectorakkoord: intensiever en kleinschalig onderwijs, meer en betere begeleiding van studenten, studiesucces en verdere professionalisering van docenten. Vanuit *Fontys Focus 2020*, de eerdere investeringen en de thema's uit de kwaliteitsafspraken, volgt een concrete uitwerking van de strategische ambities die in het Plan uitgewerkt zijn in speerpunten (3), voornemens (5) en doelen (5).

Binnen het thema intensiever en kleinschalig onderwijs wordt door Fontys ingezet op het speerpunt *authentieke leer- en onderzoeksomgevingen*. Bij de totstandkoming van het Plan gaven studenten en het werkveld aan dat zij behoefte hebben aan een sterkere verbinding van de opleiding met de beroepspraktijk en een sterkere verbinding van het onderwijs met onderzoek. Vanuit deze behoefte neemt Fontys zich voor om de authentieke leer- en onderzoeksomgevingen verder te ontwikkelen, met als doel iedere student in elke fase van de opleiding de mogelijkheid te geven aan de hand van praktijkcontexten te laten leren en onderzoeken. Het thema verdere professionalisering van docenten is uitgewerkt in het speerpunt *professionalisering van docenten*. Fontys heeft binnen dit speerpunt speciale aandacht voor de veranderende rol van docenten. Van de docent die vakkennis overbrengt naar de docent die werkt vanuit zijn talent, in kleine teams samenwerkt en studenten coacht in het ontwikkelen van zichzelf. De verdere professionalisering van docenten omvat het voornemen om de coachingsvaardigheden van docenten te versterken en ontwikkelen met als doel het stimuleren van de persoonlijke ontwikkeling van studenten. Daarnaast neemt Fontys zich voor de vakinhoudelijke en onderwijskundige vaardigheden van docenten te vergroten, gericht op het maximaal ontwikkelen van de talenten van docenten.

Het thema meer en betere begeleiding van studenten, staat binnen Fontys in het teken van het speerpunt *succesvol studeren*. Dit speerpunt valt op logische wijze samen met het Fontysbrede programma studiesucces dat sinds 2017 loopt. Binnen dit programma besteedt Fontys al veel aandacht aan de loopbaanketen, coaching van studenten en onderwijsontwikkeling. Bij de totstandkoming van de kwaliteitsafspraken gaven studenten en medewerkers aan dat zij aandacht voor en begeleiding bij talentontwikkeling en persoonlijk



leiderschap de belangrijkste thema's vinden. De studentenfractie van de CMR benadrukte bovendien dat zij het belangrijk vindt dat de begeleiding bij aanvang van de studie wordt geïntensiveerd. Zodoende neemt Fontys zich voor om de begeleiding aan (aspirant) studenten aan het begin van de studie te intensiveren, met als doel dat iedere student de juiste studiekeuze kan maken. Daarnaast streeft Fontys naar het intensiveren van de begeleiding in de eindfase van de studie. Met dit laatste voornemen beoogt Fontys dat iedere student een passende loopbaankeuze kan maken. Een belangrijk programma dat onder het speerpunt succesvol studeren valt betreft het opleidings- en instituut overstijgende programma Empower-TEC (Technology, Entrepreneurship en Creativity). Dit programma richt zich op eerstejaarsstudenten die aangeven een andere studie te willen gaan doen of dreigen uit te vallen en heeft als doel professionele identiteitsontwikkeling. Empower-TEC stelt studenten in staat om met behulp van coaching hun talenten en interesses te ontdekken. Daarnaast leren studenten technologische vraagstukken op te lossen, een ondernemende houding aan te nemen en op zoek te gaan naar creatieve oplossingen en samenwerkingen. Hiermee beoogt Fontys studenten die twifelen of zijn uitgevallen te ondersteunen door ze te begeleiden bij het maken van een weldoordachte en onderbouwde keuze voor een vervolgstudie. Het vierde thema uit het sectorakkoord, studiesucces, is terug te vinden in ieder van de drie speerpunten. Studiesucces betekent dat de student zich onder begeleiding van deskundige docenten kan ontwikkelen tot een startbekwame professional in een opleidingstraject dat past bij zijn of haar talenten en bij de behoeften van het werkveld.

Het CvB heeft in overeenstemming met de CMR bepaald om de thema's onderwijsdifferentiatie en onderwijsfaciliteiten niet vanuit de studievoorschotmiddelen te financieren. Het CvB is voor het thema onderwijsdifferentiatie tot dit besluit gekomen aangezien Fontys op dit moment binnen een groot aantal deeltijdopleidingen onderzoek verricht naar de flexibilisering van het onderwijs. Dit onderzoek wordt via twee landelijke experimenten (Leeruitkomsten en Vraagfinanciering) gedaan die tot 2022 lopen. Fontys wil eerst de resultaten van deze experimenten afwachten voordat zij eventueel extra middelen vrij maakt voor veranderingen in het voltijdonderwijs. Het thema onderwijsfaciliteiten wordt op dit moment voor huisvesting en informatievoorziening gefinancierd vanuit eigen centrale middelen.

De plannen voor de kwaliteitsafspraken maken het volgens het CvB mogelijk om de onderwijsambities en doelstellingen uit *Fontys Focus 2020* versneld te realiseren en daarmee de onderwijskwaliteit te verbeteren. In overeenstemming met het decentrale besturingsmodel van de instelling, wordt een omvangrijk deel van de studievoorschotmiddelen (80%) bij de instituten gealloceerd. De centrale middelen worden met name op de speerpunten studiesucces en de authentieke leeromgeving ingezet. De middelen voor docentprofessionalisering zullen met name decentraal worden ingezet, zodat de instelling de verbeteringen in de kwaliteit van het onderwijs zo dicht mogelijk bij de student vorm kan geven. De verdeelsleutel van de allocatie van financiële middelen tussen de verschillende afzonderlijke instituten is naar rato van de studentenaantallen.

Het CvB heeft tijdens de gesprekken met het panel aangegeven dat de realisatie van voornemens en doelstellingen per instituut verschilt. De realisatie per instituut verschilt in snelheid, maar mogelijk ook op het gebied van waardering voor de kwaliteitsafspraken. Fontys biedt de afzonderlijke instituten ruimte om zowel op kwalitatief als kwantitatief niveau te bepalen wat zij willen bereiken aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs met behulp van de middelen van de kwaliteitsafspraken. Instituten mogen zelf vaststellen voor welke voornemens en doelen zij de studievoorschotmiddelen inzetten. Instituten ontvangen, waar

gewenst, ondersteuning bij het maken van de keuze binnen welke speerpunten zij hun plannen vorm willen geven. De instituutsdirecteuren vertelden tijdens de panelgesprekken dat zij de middelen inzetten op de speerpunten waarvan zij denken een kwaliteitsverschil te kunnen maken. De directeuren laten zich daarbij leiden door de feedback die zij krijgen van hun studenten.

### 2.1.2 Overwegingen

Het panel meent dat Fontys een heldere keuze heeft gemaakt bij het kiezen van de vier thema's uit het sectorakkoord en de manier waarop de thema's zijn uitgewerkt. Het panel kan zich goed vinden in de keuze om de overige twee thema's uit het sectorakkoord niet nader uit te werken, daar deze aantoonbaar verankerd zijn in andere programma's. Uit het aanvraagdossier en de gesprekken met het CvB en de instituutsdirecteuren, leidt het panel af dat er zowel op centraal als decentraal niveau intensief is gesproken over hoe Fontys de onderwijskwaliteit kan verbeteren. Ingegeven door de behoeften van studenten en medewerkers, zijn er instellingsbreed concrete kaders geformuleerd in de vorm van voornemens en doelstellingen. Door de instelling alsook door de instituten worden Fontysbrede programma's ingezet om in de komende jaren de onderwijskwaliteit te versterken.

De decentrale toewijzing van 80% van de studievoorschotmiddelen ligt volgens het panel in lijn met de sturingsfilosofie van Fontys. Het panel oordeelt dat de instituten goed hebben nagedacht over hetgeen ze nodig hebben om de onderwijskwaliteit te verbeteren. De breed geformuleerde kaders bieden de instituten voldoende ruimte om de voornemens en doelstellingen naar eigen inzicht invulling te geven. Alles overwegende heeft het panel vastgesteld dat de keuzes die door Fontys zijn gemaakt breed binnen de organisatie worden gedragen en goed aansluiten bij de onderwijsvisie en de koers van *Fontys Focus 2020*.

Het panel concludeert dat het Plan adequaat bijdraagt aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs en voldoende past bij de onderwijsvisie van de instelling.

### 2.1.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Fontys Hogescholen 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 plannen voor de verdeling van de studievoorschotmiddelen zijn in twee fasen tot stand gekomen. De eerste fase stond in het teken van de totstandkoming van het Plan en vond plaats in 2018. De tweede fase richtte zich op de meerjarige uitwerking ervan en liep van december 2019 tot mei 2020. Om het Plan tot stand te brengen, heeft het CvB in de eerste fase een stuurgroep samengesteld. De stuurgroep bestaat uit één CvB-lid, één student-lid van de CMR, twee dienstdirecteuren en twee instituutsdirecteuren en wordt ondersteund door een projectgroep. Om tot een breed gedragen plan te komen heeft de projectgroep centrale dialoogsessies met medewerkers en studenten georganiseerd. Binnen de instituten vonden er, op verzoek van de projectgroep, dialoogsessies plaats met docenten, studenten en met de respectievelijke IMR's. Tevens vonden er dialoogsessies binnen de studentenfractie van de

CMR en de commissie Kwaliteitsafspraken van de CMR plaats. De projectgroep heeft de input uit de dialoogsessies en de reguliere vergaderingen verzameld en aan de hand daarvan de voornemens en doelen voor de kwaliteitsafspraken geformuleerd. Een tweede, centrale dialoogronde leidde tot een doorvertaling van de centrale voornemens en doelen in beleidsacties en -processen. Voor deze dialoogronde waren alle Instituutsmedezeggenschapsraden uitgenodigd. De uitkomsten van de sessies zijn vervolgens tijdens een valideringsgesprek besproken met extern belanghebbenden, in casu vertegenwoordigers van diverse domeinen binnen het werkveld.

Gedurende de eerste fase is de CMR actief betrokken geweest bij de totstandkoming van het Plan. Zo vond er betreffende de ontwikkelingen rond het sectorakkoord al in het voorjaar van 2018 afstemming over het Plan plaats tussen het CvB en de CMR. Vanaf september van dat jaar is de CMR via bijeenkomsten met de studentenfractie van de CMR en de CMR-commissie Kwaliteitsafspraken en via de reguliere vergaderingen bij de totstandkoming van het Plan betrokken geweest. Ook de RvT is betrokken geweest bij de totstandkoming van het Plan. De kwaliteitsafspraken zijn tijdens de commissie- en reguliere vergaderingen van de RvT besproken en er is desgevraagd feedback aan het CvB gegeven op het concept van het Plan.

Sinds het najaar van 2019 bevindt Fontys zich in de tweede fase, gericht op de meerjarige uitwerking van het Plan zoals uiteengezet in het document *Meerjarige uitwerking Kwaliteitsafspraken*. Het panel heeft middels het aanvraagdossier, aanvullende informatie en de gesprekken met het CvB en de instituutsdirecteuren, inzicht verkregen in de betrokkenheid van studenten, medewerkers, de medezeggenschapsraden en het werkveld bij de uitwerking van de meerjarige plannen. De uitgangspunten uit de eerste fase zijn in de tweede fase bij de verdere uitwerking aangehouden. In de tweede fase is de projectgroep uit de eerste fase vervangen door het regieteam kwaliteitsafspraken Fontys dat een omvangrijke rol heeft gekregen. Het regieteam is verantwoordelijk voor zowel de planvorming als de uitvoering van het programmaplan en de bijbehorende doelstellingen, en rapporteert haar bevindingen rechtstreeks aan het CvB. Voor de meerjarige uitwerking van het Plan heeft het regieteam een participatief proces ingericht. Dit proces bestond uit een dialoog met de IMR's en een online informatiesessie met medewerkers en studenten. Om de instituten en hun IMR's handvatten te bieden om de decentrale plannen verder uit te werken hebben twee leden van het regieteam een bezoek gebracht aan alle instituten om in gesprek te gaan met de directeur de IMR-voorzitter, een studentlid en de planning en control medewerker over de meerjarige uitwerking van de plannen voor hun instituut. In mei 2020 stemde de CMR in met de Meerjarige uitwerking Kwaliteitsafspraken en keurde de RvT het besluit tot vaststelling van de meerjarige uitwerking goed.

In de Meerjarige uitwerking Kwaliteitsafspraken staat beschreven dat de CMR, en met name de CMR-commissie Kwaliteitsafspraken, ook in de tweede fase zeer betrokken is geweest bij de totstandkoming van het Plan. Tijdens het gesprek met het panel noemde het CvB de kwaliteitsafspraken metaforisch een 'tweede bloedsomloop' die ontstaan is naar aanleiding van de voorinvesteringen. Het CvB doelde op de planning en organisatie die door de kwaliteitsafspraken is getransformeerd tot een fijnmazig netwerk. Een netwerk dat bestaat uit nieuwe verbindingen tussen instituten, medewerkers en studenten. Ook de instituutsdirecteuren waar het panel mee sprak zijn van mening dat de kwaliteitsafspraken hebben geleid tot een enorme kwaliteitsslag. Deze is gerealiseerd door verdieping aan te brengen binnen de relatie met belanghebbenden. Dit heeft ertoe geleid dat alle belanghebbenden nu intensief over onderwijsinhoudelijke thema's spreken.

Voor de uitvoering van de centrale en decentrale beleidsvoornemens rond de kwaliteitsafspraken is de kwaliteitszorg verankerd in de reguliere planning en control cyclus. Dat houdt in dat de CMR voor het centrale deel van de studievoorschotmiddelen, het recht van instemming mag uitoefenen bij de Fontysbrede kaderbrief en de Fontys-begroting. De evaluatie en reflectie van de CMR op de kwaliteitsafspraken worden vastgelegd in de jaarlijkse bestuursrapportage en het bestuursverslag. Op decentraal niveau zijn de IMR's actief betrokken bij zowel de besteding van de studievoorschotmiddelen als bij de uitwerking van de kwaliteitsafspraken. Jaarlijks oefenen de IMR's het recht van instemming uit op de beleidsuitgangspunten van de instituutsbegroting en de uitwerking van de plannen voor de kwaliteitsafspraken. Ook hebben de IMR's de bevoegdheid te adviseren over de opstelling van het managementcontract van de instituten. Tot slot laten de IMR's zich tijdens de tussentijdse en de jaarlijkse managementrapportage en evaluatie door de instituutsdirecteuren en het regieteam informeren over de voortgang van de kwaliteitsafspraken.

### 2.2.2 Overwegingen

Het panel is positief over de wijze waarop intern en extern belanghebbenden betrokken zijn bij het opstellen van het Plan. Het panel acht het van essentieel belang dat de centrale en decentrale medezeggenschapsraden in voldoende mate betrokken zijn geweest bij het inhoudelijk vormgeven van de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Op basis van het aanvraagdossier dat het panel heeft bestudeerd en de gesprekken met het CvB en de instituutsdirecteuren, concludeert het panel dat de instelling studenten en medewerkers uit alle geledingen betrokken heeft bij de totstandkoming van het Plan en de meerjarige uitwerking van de kwaliteitsafspraken. Het door het CvB aangestelde regieteam heeft een wezenlijke rol vervuld bij de meerjarige uitwerking van het Plan kwaliteitsafspraken. Het gegeven dat tijdens de tweede fase leden van het regieteam een bezoek hebben gebracht aan alle instituten om de instituten en hun IMR's te informeren over het beoogde totstandkomingsproces omtrent de uitwerking van de decentrale plannen, toont volgens het panel aan dat alle organisatieonderdelen van Fontys goed worden betrokken bij de totstandkoming van de plannen voor de kwaliteitsafspraken. Het regieteam heeft er volgens het panel aan bijgedragen dat de kansen die de kwaliteitsafspraken bieden, op zorgvuldige wijze worden benut. Het panel is tevens zeer te spreken over de betrokkenheid van de medezeggenschapsraden bij de verwezenlijking van het beleid zoals uiteengezet in de reguliere planning en control cyclus.

Alles overwegende stelt het panel vast dat de intern belanghebbenden in voldoende mate betrokken zijn bij het opstellen van het Plan en dat er bij de belanghebbenden voldoende draagvlak is.

### 2.2.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Fontys Hogescholen 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 panel heeft het Plan en de centrale en decentrale uitwerking in beleidsacties, ook wel strategische projecten genoemd, uitvoerig bestudeerd. Het Plan beschrijft welke resultaten Fontys voor de jaren 2019-2022 met het inzetten van de studievoorschotmiddelen wil bereiken en welke financiële middelen de instelling hiervoor jaarlijks zal inzetten. Op centraal en decentraal niveau wordt er binnen de kaders van de drie speerpunten, jaarlijks invulling gegeven aan de gewenste beleidsacties en beleidsprocessen. Zodoende worden de instellingsbrede speerpunten door de instituten vertaald naar de jaarplannen die zij zelf opstellen en inkleuren aan de hand van de specifieke kenmerken van het instituut en de regio. Dankzij de voorinvesteringen zijn enkele projecten, zoals het programma studiesucces en het programma Empower-TEC, al in 2018-2019 van start gegaan. Voor de jaren 2023-2024 geeft Fontys een globale beschrijving van de beoogde beleidsacties. In 2022 zal Fontys haar strategisch beleid en het instellingsplan actualiseren en zal zij beoordelen of de voornemens en doelen voor de kwaliteitsafspraken nog actueel zijn. Aan de hand van de bevindingen die Fontys in 2022 doet, zal de instelling de voornemens en doelen voor de kwaliteitsafspraken verder uitwerken.

Uit de aangeleverde informatie stelde het panel vast dat Fontys met name gebruik maakt van kwalitatieve indicatoren. Om meer inzicht te krijgen in de haalbaarheid van de voornemens stelde het panel tijdens de gesprekken met de instituutdirecteuren vragen over de focus die de instelling legt op kwalitatieve indicatoren. De instituutdirecteuren lichtten toe dat Fontys zich wil richten op het verhaal achter de cijfers. Kwaliteitsverbeteringen die voortkomen uit de geformuleerde voornemens en doelen uit het Plan, worden met behulp van kwantitatief en kwalitatief onderzoek gemeten. Fontys verkrijgt kwantitatieve data aan de hand van vooraf vastgestelde indicatoren, onder meer via de Nationale Studenten Enquête, de hbo-monitor en medewerkerstevredenheidsonderzoeken. Met behulp van studenten- en docentenpanels wordt betekenis gegeven aan deze kwantitatieve data. Een van de directeuren gaf een voorbeeld dat haar instituut als voornemen heeft om in het kader van studiesucces, het aantal langstudeerders terug te dringen. De effectiviteit van de interventies wordt door het instituut gemeten aan de hand van de kwantitatieve indicator studieduur. Het instituut gebruikt deze data vervolgens om via het dialoog met docenten en de IMR vast te stellen waarom de doelstelling is behaald of juist niet is behaald.

De monitoring van de strategische projecten en de daarbij behorende resultaten, alsmede de hoogte van de in te zetten financiële middelen, gaan aan de hand van periodieke managementrapportages, programma- en projectrapportages, bestuursrapportages en het jaarlijkse bestuursverslag deel uitmaken van de bestaande planning en control cyclus. Dit houdt in dat de projecten in de begrotingsfase in samenspraak met de CMR en IMR worden vastgelegd in de Fontys-begroting, respectievelijk het managementcontract. Voor ieder door de instituten voorgesteld project bestaat een vast format van hoe het project moet worden vormgegeven. Tijdens de gesprekken met de instituutdirecteuren werd voor het panel duidelijk dat dit format door de instituten als basisinstrument wordt gezien waar de instituten zelf een relevante en toegesneden invulling aan mogen geven. Het format bestaat uit een weergave van het voornemen en doel, een globale omschrijving van de beoogde activiteit, de beoogde aanpak, het beoogde resultaat en het budget. Instituten leggen het format

vervolgens aan hun IMR voor en monitoren de voortgang van het project aan de hand van het ingediende format. Tijdens de evaluatiefase vullen de instituten het format aan met de gerealiseerde resultaten en de feitelijke kosten van het project. Aan het einde van het boekjaar evalueren de instituten samen met hun IMR's de bereikte resultaten en rapporteren hierover aan het CvB. De evaluatie vormt vervolgens de basis voor de beleidsacties in het daaropvolgende boekjaar.

In het proces van monitoring en evaluatie vervult het regieteam voor zowel de centrale als de decentrale projecten een spilfunctie tussen de instituten en het CvB. Het regieteam wordt versterkt door een expertgroep. De expertgroep bestaat uit de programmaleiders van de drie Fontysbrede programma's studiesucces, Authentieke en Hybride Leer- en Onderzoeksomgevingen (AHLO) en docentprofessionalisering, de programmaleider kwaliteitsafspraken, een consultant Institutional Research en een student. De expertgroep geeft inhoudelijke feedback over de projecten, doet aanbevelingen en zorgt ervoor dat de programma's goed op elkaar zijn afgestemd.

Het Institutional Research-netwerk onderzoekt de effectiviteit van de projecten. Daarnaast wordt er door enkele lectoraten op decentraal niveau onderzoek uitgevoerd naar de effectiviteit van de projecten binnen het instituut waar zij aan verbonden zijn.

### 2.3.2 Overwegingen

Het panel heeft de uitwerking van het Plan met daarin de vertaling naar strategische projecten bestudeerd. Dankzij de voorinvesteringen zijn enkele projecten al zeer concreet uitgewerkt. Het panel heeft daarom een goed beeld kunnen krijgen van de wijze waarop Fontys haar beleidsacties en beleidsprocessen inricht en uitvoert. Volgens het panel sluiten de projecten goed aan bij de ontwikkeldoelstellingen uit *Fontys Focus 2020* en de geformuleerde speerpunten, voornemens en doelen uit het Plan.

De monitoring van de voortgang van de strategische projecten is volgens het panel adequaat ingericht. Met de aanstelling van het regieteam en de expertgroep draagt Fontys er zorg voor dat instituten en de Fontysbrede programma's nadrukkelijk worden ondersteund bij de realisatie van de projecten. Dat is dan ook de reden dat het panel enthousiast is over de aanstelling van het regieteam en de expertgroep. De input vanuit het regieteam en de expertgroep dragen zorg voor de kwaliteit van de planvorming en evaluatie van de strategische projecten in de vorm van een dialoog tussen de instituten, medewerkers en studenten.

Het panel is daarbij zeer te spreken over de onderzoekslijn die heel nadrukkelijk in de projecten verweven zit. Het Institutional Research-netwerk en een aantal lectoraten dragen er in zekere mate aan bij dat de middelen "evidence based" worden ingezet. Het panel is dan ook positief over de actieve rol die lectoren vervullen binnen de kwaliteitsafspraken. Volgens het panel is de onderzoekslijn een verbindende component tussen de centrale plannen en doelstellingen en de ontwikkelingen in de strategische projecten van de verschillende instituten. De kwaliteitsafspraken dragen dus bij aan kennis en ervaring en het leren van elkaar.

Dat de voornemens en doelen haalbaar zijn is volgens het panel door de gesprekspartners voldoende aangetoond. Concluderend stelt het panel dan ook vast dat de voorgestelde inzet

van instrumenten en middelen om de voornemens binnen de organisatie en processen van Fontys te realiseren, adequaat zijn.

### 2.3.3 Oordeel

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

### 2.3.4 Aanbevelingen

Het is belangrijk dat de centrale plannen en de projectplannen van de instituten voortdurend goed aangesloten blijven op de centrale doelstellingen. Voorkom dat deze los gaan zweven van de gekozen en gewenste ontwikkeling en blijf op de goede koers.

## 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 is geschreven door een gecertificeerd secretaris, die tevens 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).

Vanwege beperkende maatregelen in het kader van COVID-19 heeft het panel geen bezoek gebracht aan de instelling, maar een digitale beoordelingsdag georganiseerd. Voorafgaand aan de beoordelingsdag heeft het panel de ontvankelijkheid van het aanvraagdossier beoordeeld. Naar aanleiding van deze beoordeling heeft het panel nog enkele aanvullende stukken opgevraagd (zie 3.3). Vervolgens hebben de panelleden hun eerste indrukken uitgewisseld en een vooroverleg gehad. Tijdens dit overleg zijn de vragen geïnventariseerd voor de gespreksessie met het College van Bestuur van de instelling en enkele instituutdirecteuren van de instelling. 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 beoordelingsdag. De tekst is voorgelegd aan de panelleden en van suggesties voorzien. Vervolgens is 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
09.00 – 09.15	Paneloverleg	Panel en secretaris
09.15 – 09.45	Gesprek 1	College van Bestuur
09.45 – 10.00	Pauze	
10.00 – 10.30	Gesprek 2	Instituutdirecteuren
10.30 – 12.00	Paneloverleg	Panel en secretaris
12.00 – 12.30	Pauze	
12.30 – 13.00	Terugkoppeling	College van Bestuur en instituutdirecteuren

### 3.3 Overzicht van de bestudeerde documenten

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

- Aanvraagdossier – Meerjarige uitwerking Kwaliteitsafspraken
- Kwaliteitsafspraken – Bijlage 1 – CMR instemming hersteltraject beoordeling kwaliteitsafspraken d.d. 14 mei 2020



- Kwaliteitsafspraken – Bijlage 2 – Goedkeuring Raad van Toezicht – meerjarige uitwerking kwaliteitsafspraken
- Kwaliteitsafspraken – Bijlage 3a – Projecten en begroting programma Studiesucces 2020
- Kwaliteitsafspraken – Bijlage 3b – Programmaplan Studiesucces 2021-2024 (concept)
- Kwaliteitsafspraken – Bijlage 3c – Business Case PULSED (Empower TEC uitvalprogramma)
- Kwaliteitsafspraken – Bijlage 3d – Projectplan WIN
- Kwaliteitsafspraken – Bijlage 3e – Onderzoeksplan Strijp TQ
- Kwaliteitsafspraken – Bijlage 3f – Programmaplan AHLO
- Kwaliteitsafspraken – Bijlage 3g – Programmaplan docentprofessionalisering
- Kwaliteitsafspraken – Bijlage 4 – Overzicht van instituutplannen 2020-2022
- Kwaliteitsafspraken – Bijlage 5a – Plan Kwaliteitsafspraken Fontys Hogescholen d.d. 19-12-2018
- Kwaliteitsafspraken – Bijlage 5b – Implementatie – programmaplan Kwaliteitsafspraken Fontys Hogescholen d.d. 31-01-2019
- Kwaliteitsafspraken – Bijlage 5c – Add Plan Kwaliteitsafspraken geplande inzet studievoorschotmiddelen 2019
- Bijlage 6 – Aanvullende notitie besteding decentrale studievoorschotmiddelen 2023 en 2024
- Bijlage 7 Overzicht van Instituutplannen 2022-2024
- Bijlage 9 Aanvullende notitie kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren

Aanvullende stukken die door het panel zijn opgevraagd:

- 22920-hn-dd NVAO inz. Aanvullende informatie hersteldossier kwaliteitsafspraken Fontys
- FHK brief MT instemming meerjarenplanning kwaliteitsafspraken
- FHKE Totaaloverzicht rapportages kwaliteitsafspraken BU's dd 29042020
- FLOS FW Kwaliteitsafspraken stemming
- FSH FW aangepaste versie kwaliteitsafspraken
- I\_20192020I004\_instemming kwaliteitsafspraken FHTL

## KWALITEITSAFSPRAKEN Fontys Hogescholen

<b>Onderwerp</b> Factsheet Kwaliteitsafspraken herstelbeoordeling	<b>Nummer</b> 009237
<b>Datum</b> 4 januari 2021	<b>Versie</b> 59.1
<b>Contactpersoon</b> Anke Schols	+ 31 (0) 6 18 5953 82 kwaliteitsafspraken@nvaio.net

---

### GEGEVENS INSTELLING

• Naam instelling	Fontys Hogescholen
• BRIN	30GB
• Bezoekadres	Rachelsmolen 1, 5612 MA Eindhoven
• Kwaliteitsafspraken	Zelfstandige beoordeling
• Beoordelingsdag	dinsdag 29 september 2020
• Inleverdatum aanvraagdossier	dinsdag 4 augustus 2020
• Uiterste inleverdatum op basis van eerste besluit	zaterdag 19 december 2020

### STATUS DOSSIER

• Datum ontvangst aanvraagdossier	vrijdag 17 juli 2020
• Toets ontvankelijkheid dossier	dinsdag 1 september 2020
• Adviesrapport panel vastgesteld	vrijdag 30 oktober 2020
• Advies Dagelijks Bestuur NVAO	dinsdag 24 november 2020
• Advies toegestuurd aan Minister van OCW	maandag 4 januari 2021
• Beschikkingsdatum	dinsdag 2 maart 2021

---

## PANELSAMENSTELLING

- **Voorzitter** Wim Boomkamp  
Drs. Wim Boomkamp is afgestudeerd in Pedagogische en Andragogische Wetenschappen. Dhr. Boomkamp heeft meerdere bestuursfuncties gehad en was tot voorkort voorzitter van het college van bestuur van Saxion Hogeschool.
- **Lid** Ab Groen  
Dr.ir. Ab Groen is voormalig voorzitter College van Bestuur bij Helicon Opleidingen en heeft ervaring met het HO bij Wageningen UR, o.a. als universitair hoofddocent en stafdirecteur Education, Research en Innovation. Momenteel is hij lid van de CDHO. Hij heeft ervaring met internationale visitaties, als voorzitter visitatiecommissie Animal Sciences, As, Noorwegen. Hij is lid RvC BrabantWonen en lid RvT Cambium College.
- **Lid** 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** Paul Nieuwenhuis  
Paul Nieuwenhuis MA is hoofd kwaliteitszorg bij Saxion Hogeschool.
- **Student-lid** Tim van Oort  
Tim van Oort is student Rechtsgeleerdheid aan de Rijksuniversiteit Groningen, secretaris opleidingscommissie Juridische Bestuurskunde.
- **Procescoördinator** Laura Oosterveld
- **Secretaris** Yvet Blom

Het adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de beoordeling van de Fontys Hogescholen.

Aanvraagnummer: 009237

#### Colofon

Adviesrapport  
Fontys Hogescholen  
Planbeoordeling kwaliteitsafspraken  
*dinsdag 29 september 2020*  
Samenstelling: NVAO • NEDERLAND



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](mailto:info@nvao.net)  
[www.nvao.net](http://www.nvao.net)