

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING
KWALITEITSAFSPRAKEN

Hogeschool van Amsterdam 009238

BEOORDELINGSDATUM: WOENSDAG 16 DECEMBER 2020

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING
KWALITEITSAFSPRAKEN
HOGESCHOOL VAN AMSTERDAM
PLANBEOORDELING KWALITEITSAFSPRAKEN

BEOORDELINGSDATUM: WOENSDAG 16 DECEMBER 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.....	12
3 Bijlagen.....	16
3.1 Het panel	16
3.2 Programma van de beoordelingsdag.....	16
3.3 Overzicht van de bestudeerde documenten.....	17

Samenvattend advies

Eindoordeel

Het panel is van oordeel dat de Hogeschool van Amsterdam (HvA) voldoet aan de drie criteria uit het Protocol voor de beoordeling van de kwaliteitsafspraken Hoger Onderwijs 2019-2024. Het panel baseert zijn oordeel op het aanvraagdossier en (op verzoek van het panel geleverde) aanvullende documenten. Een overzicht van dit materiaal is opgenomen in §3.3.

criterium 1

De HvA kiest ervoor om de voornemens tot besteding van de studievoorschotmiddelen met name decentraal, op het niveau van de faculteiten en opleidingen, te formuleren. Deze keuze past goed bij de instellingsvisie. Opleidingsteams vormen het hart van de organisatiestructuur en studenten staan centraal. Op instellingsniveau is een globale verdeling van de te besteden middelen over de zes thema's gemaakt. Hiermee zijn accenten gelegd. De voornemens en doelen die op decentraal niveau worden geformuleerd moeten in de eerste plaats passen bij de landelijke thema's. Daarnaast dienen zij aan te sluiten bij de bredere onderwijsvoornemens van de HvA, zoals vastgelegd in een aantal strategische programma's, en bij de missie en visie van de instelling. De toelichting op de verschillende programma's laat zien dat de programma's beredeneerd bijdragen aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Binnen deze centraal gestelde kaders kunnen faculteiten en opleidingen hun eigen prioriteiten stellen. De HvA zet studievoorschotmiddelen – beredeneerd – op alle zes de landelijke thema's uit het sectorakkoord in. Daarbij gemaakte keuzes en gelegde accenten vindt het panel helder en navolgbaar. In de plannen op facultair- en opleidingsniveau worden de doelen en voornemens verbonden met de landelijke thema's en het strategisch beleid van de HvA. De plannen zijn daarop getoetst door de medezeggenschap en de centrale werkgroep Kwaliteitsafspraken.

criterium 2

De HvA heeft de afgelopen jaren flink geïnvesteerd in medezeggenschap en studentenparticipatie. De kwaliteitsafspraken hebben hierin een katalyserende werking gehad. Bij het formuleren van de plannen op opleidingsniveau waren ook de opleidingscommissies (OC's) aan zet. De instelling faciliteert, bijvoorbeeld door het aanbieden van scholing, dat zij hun rol adequaat kunnen uitvoeren. Uit het aanvraagdossier blijkt dat ook de medezeggenschap op facultair en centraal niveau nauw betrokken is geweest bij de uitwerking van de plannen in het kader van de kwaliteitsafspraken. Medezeggenschap wordt bij de HvA aantoonbaar serieus genomen. Ook andere betrokken gremia – Raad van Advies, Raad van Toezicht, Werkgroep Kwaliteitsafspraken – vervullen hun rol naar behoren. Het panel is positief over de rijke dialoog die binnen de instelling is gevoerd over de invulling van de kwaliteitsafspraken. Dat is een intensief en bewerkelijk proces, maar draagt bij aan de strategische en *governance*-uitgangspunten van de HvA. Het panel stelt vast dat de verschillende niveaus van medezeggenschap hebben ingestemd met de uitgewerkte plannen (2019-2022). De Raad van Toezicht heeft het centrale plan goedgekeurd.

criterium 3

Onderdeel van het aanvraagdossier is een overkoepelende meerjarenbegroting (2019-2023), die een indicatie geeft van de verdeling van het geld over de verschillende thema's en faculteiten. Daarnaast bevat het dossier concrete plannen voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. Deze zijn geformuleerd op instellingsniveau, facultair niveau en –

met name – op opleidingsniveau. De medezeggenschap heeft haar instemming verleend aan deze plannen op de verschillende organisatieniveaus, wat aangeeft dat interne betrokkenen de plannen haalbaar en realiseerbaar achten. Het panel stelt vast dat de decentrale plannen meerjarig (2019-2022) zijn uitgewerkt en consequent doelen en bijbehorende acties benoemen. In een gesprek met het panel lichtten vertegenwoordigers van drie representatieve opleidingen overtuigend toe hoe in de plannen benoemde individuele acties (naar verwachting) bijdragen aan kwaliteitsverbetering en op welke wijze men dit effect onderzoekt en bespreekbaar maakt. Daarnaast bewaakt de centrale Werkgroep Kwaliteitsafspraken dat binnen de opleidingen dit gesprek over de kwaliteitsverbetering wordt gevoerd. Het panel is daarmee voldoende overtuigd dat de bijdrage aan kwaliteitsverbetering wordt vastgesteld en besproken en dat de instelling in staat zal zijn om daarover verantwoording af te leggen. Het is het panel wel opgevallen dat er in de schriftelijke plannen niet vaak voor wordt gekozen om de bijdrage aan kwaliteitsverbetering te monitoren in termen van vaststelbare opbrengsten, succesindicatoren, met de inzet van een meetinstrumentarium.

Desalniettemin is het panel ervan overtuigd dat de monitoring van de voortgang van de afspraken en het behalen van de doelstellingen naar behoren verloopt. De HvA brengt de monitoring onder in de reguliere P&C-cyclus. Opleidingscommissies en medezeggenschapsraden hebben daarin een actieve rol. Op overkoepelend niveau is er een sleutelrol weggelegd voor de Werkgroep Kwaliteitsafspraken, die opereert als ‘verlengde arm’ van het CvB. Gesprekken leverden een gunstig beeld op van de manier waarop de Werkgroep invulling geeft aan zijn taken. Het panel heeft concrete voorbeelden gehoord van bijstelling van plannen naar aanleiding van (procesmatige en inhoudelijke) interventie door de Werkgroep, zowel in de voornemensfase als in de uitvoering. Het panel concludeert dan ook dat het CvB via de Werkgroep op systeemniveau in control is over de rechtmatigheid en doelmatigheid van de besteding op niveau van de concrete acties. Er wordt systematisch gerapporteerd aan de medezeggenschap, die door betrokkenheid op alle niveaus doelmatige besteding actief bewaakt. De Werkgroep bouwt hiervan een archief op. Wel onderstreept het panel dat hoge eisen zullen worden gesteld aan de maatschappelijke verantwoording. Daarom is het van groot belang dat de werkwijze navolgbaar gedocumenteerd is. Dit is een belangrijke basis voor een transparante jaarlijkse verantwoording van de realisatie en evaluatie van de kwaliteitsplannen in de jaarverslagen van de Hogeschool van Amsterdam

Den Haag, 27 januari 2021

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

Jan Welmers
(voorzitter)

Floor Meijer
(secretaris)

1 Profiel van de instelling

1.1 Algemene gegevens

Land	Nederland
Instelling	Hogeschool van Amsterdam
Vestigingsplaats(en)	Amsterdam
Status van de instelling	Bekostigd

1.2 Profiel van de instelling

Korte geschiedenis van de instelling

De Hogeschool van Amsterdam (HvA) is in 1993 ontstaan als resultaat van fusierondes die plaatsvonden op initiatief van de overheid. Tijdens de eerste ronde in 1986 fuseerden twaalf kleine organisaties tot de Hogeschool Amsterdam. Er ontstond een kennisinstelling met een aanbod op het gebied van gezondheidszorg, maatschappelijke dienstverlening en pedagogiek. In de tweede ronde (1993) fuseerde deze Hogeschool Amsterdam met de toenmalige Algemene Hogeschool van Amsterdam. Dat was een instelling voor hbo met technisch, nautisch, sociaal, economisch, pedagogisch en bibliotheekonderwijs. In 2004 volgde een fusie met de Hogeschool voor Economische Studies (HES). Bij de oprichting in 1993 had de HvA 16.785 studenten en 2063 medewerkers. De HvA kende sinds 2003 met de Universiteit van Amsterdam (UvA) een personele unie in het bestuur. De bestuurlijke samenwerking bleek onvoldoende toegevoegde waarde te bieden voor beide instellingen. Daarom hebben HvA en UvA deze bestuurlijke samenwerking per 1 maart 2017 beëindigd.

Huidige stand van zaken

Anno 2018 is de HvA met 45.460 studenten (definitieve aantal in 2017: 46.675 studenten) en 4048 medewerkers (definitieve aantal in 2017: 3865 medewerkers) een van de grote hogescholen van Nederland. De HvA biedt opleidingen aan in vrijwel alle sectoren en aan studenten met een diverse persoonlijke, sociaaleconomische en culturele achtergrond. Het opleidingsaanbod bestaat momenteel uit 84 bachelor-, 18 masteropleidingen en 3 associate degree-opleidingen. De faculteiten bouwen afdelingen voor Leven Lang Leren. Meer masteropleidingen en associate degree-opleidingen verbreden het opleidingsaanbod.

Visie van de instelling

De visie van de HvA is opgebouwd uit de volgende vier pijlers:

- Student: toegankelijk, ruimte en aandacht voor de student
- Kennisinstelling: onderwijs en praktijkgericht onderzoek verweven met de beroepspraktijk
- Samenwerken: professionals die samenwerken in teams, binnen en buiten de HvA
- Amsterdam: impact op de ontwikkeling van de metropoolregio Amsterdam

Organisatiestructuur

Het onderwijs is georganiseerd in zeven faculteiten:

1. Faculteit Bewegen Sport en Voeding (FBSV)
2. Faculteit Business en Economie (FBE)
3. Faculteit Gezondheid (FG)
4. Faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie (FDMCI)
5. Faculteit Maatschappij en Recht (FMR)
6. Faculteit Onderwijs en Opvoeding (FOO)

7. Faculteit Techniek (FT)

Verankering van kwaliteitszorg

Onderstaand overzicht (afkomstig uit het informatiedossier ten behoeve van de ITK) laat zien welke overleggen in het kader van kwaliteitszorg plaatsvinden en welke rapportages worden opgesteld.

INTEGRALE RAPPORTAGE	OPGESTELD DOOR	TEN BEHOEVE VAN	PERIODIEK
Integrale Management Rapportages (IMR)	Facultaire staven	Periodiek Bestuurlijk Overleg (PBO) en facultaire medezeggenschapsraden	driemaandelijks
Human Resources (HR) Q-monitor	Beleidsafdeling Human Resource Management	Centraal Bestuurlijk Overleg (CBO), College van Bestuur (CvB) en Centrale Medezeggenschapsraad (CMR)	driemaandelijks
Jaarverslag HvA	College van Bestuur	Publieke verantwoording in- en extern	jaarlijks in mei/juni
Stand van Zaken Onderwijs	Beleidsafdeling Onderwijs & Onderzoek in samenwerking met specialistische afdeling Institutional Research	Gehele HvA-gemeenschap met agendering in Onderwijsraad, CBO, CvB, Raad van Toezicht (RvT) en CMR	jaarlijks in juni
Stand van Zaken Onderzoek	Beleidsafdeling Onderwijs & Onderzoek	Gehele HvA-gemeenschap met agendering in Onderzoeksraad en CBO, CvB, RvT en CMR	jaarlijks in juni
Voortgang en uitkomsten mid-termreview- en accreditatietrajecten opleidingen HvA inclusief analyse van de uitkomsten	Beleidsafdeling Onderwijs & Onderzoek	CvB, RvT, decanen en betrokken opleidingsmanagers, CMR	halfjaarlijks met peildata op 1 mei en 1 november
Analyse van Keuzegids hbo en Elsevier Weekblad (de beste scholen)	Institutional Research	Gehele HvA-gemeenschap met agendering in CvB, CBO en CMR	jaarlijks in najaar

Overzicht van integrale rapportages die in de loop van een kalenderjaar beschikbaar komen.

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

Het College van Bestuur (CvB) van de HvA heeft er, met instemming van de centrale medezeggenschapsraad (CMR), voor gekozen de voornemens en doelen in het kader van de kwaliteitsafspraken vooral op het niveau van faculteiten/opleidingen te formuleren. Dit past bij de geactualiseerde missie en visie (juli 2018), waarin 'professionals met passie die samenwerken in teams' als een van de vier pijlers wordt benoemd. Docententeams vormen het hart van de HvA en krijgen veel professionele ruimte en eigen verantwoordelijkheid vanuit een beginsel van vertrouwen vooraf en verantwoording achteraf om eigenaarschap te versterken. Dit betekent, naar het panel heeft begrepen, dat initiatieven vooral van onderop komen en niet van bovenaf worden opgelegd. Dit geldt ook voor de uitwerking van de kwaliteitsafspraken.

Uit het hogeschoolbrede meerjarenplan Kwaliteitsafspraken HvA 2019-2024 (hierna: 'centraal plan') blijkt dat de voornemens en doelen met betrekking tot de kwaliteitsafspraken niet alleen moeten passen binnen de zes landelijke thema's, maar ook bij de bredere onderwijsvoornemens van de HvA zoals verwoord in het Instellingsplan 2015 – 2020 ('Nieuwsgierige professionals') en de daaruit voortvloeiende strategische programma's alsook in de geactualiseerde missie en visie. De HvA zet studievoorschotmiddelen in op alle zes landelijke thema's, maar maakt daarbij wel keuzes ten aanzien van de (globale) verdeling ervan. Op die manier worden accenten gelegd. Een overzicht in het aanvraagdossier laat zien dat de meeste middelen (33%) worden ingezet op het thema 'intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)'.

De HvA kent een aantal strategische programma's ('Memo Sturing en Strategische programma's CBO', februari 2019) waarin alle zeven faculteiten participeren. Van elk programma is een factsheet beschikbaar waarin de looptijd, het budget, het doel, de programmaorganisatie en de resultaten worden beschreven. In het centrale plan beschrijft de HvA de voornemens en doelen voor de kwaliteitsverbetering in de context van deze strategische programma's. Daarbij wordt steeds een link gelegd met de zes landelijke thema's:

- **Verhogen aantal docenten.** Door het uitbreiden van het aantal docenten wordt de onderwijsintensiteit (thema 1) verhoogd en ontstaat er extra ruimte voor meer begeleiding van studenten (thema 2) (bijvoorbeeld bij het afstuderen) en inhoudelijke verbetering van het onderwijs. De HvA verwacht dat deze factoren zullen leiden tot een verhoging van het studiesucces (thema 3)
- **Studeerbaar en robuust onderwijs.** In het kader van dit programma nemen de opleidingen verschillende maatregelen met een positieve invloed op het studiesucces (thema 3), zoals het verminderen van het aantal gelijktijdige

onderwijseenheden, het spreiden van (deel)tentamens en het intensiever begeleiden van studenten in de eindfase van hun opleiding.

- **Flexibilisering.** Dit programma beoogt bij te dragen aan onderwijsdifferentiatie (thema 4) en studiesucces (thema 3). De HvA wil met dit programma recht doen aan verschillen, eigenaarschap (ook bij studenten) stimuleren en wil opleidingen wendbaar maken in een snel veranderend werkveld. Daarom investeert de HvA in veelvormig onderwijs dat recht doet aan verschillen en studenten meer mogelijkheden biedt om een persoonlijke leerroute samen te stellen.
- **Honours.** Met dit programma wil de HvA bijdragen aan een grotere onderwijsdifferentiatie (thema 4) en een verhoging van het studiesucces (thema 3).
- **Onderzoek in Onderwijs (OiO).** Het programma OiO wil een bijdrage leveren aan onderwijsdifferentiatie (thema 4), Studiesucces (thema 3) en docentkwaliteit (thema 6). Het helpt de verbinding van opleidingen met onderzoek te vergroten, onder andere door de inzet van een hogeschoolbreed kernlectoraat in het programma. Alle opleidingen hebben de opdracht een visie op onderzoek in het beroep te ontwikkelen en deze te implementeren in het curriculum. Docenten worden bijgeschoold op het gebied van onderzoek.
- **Studentengagement.** De binding van studenten met hun opleiding en met de instelling speelt een belangrijke rol in het studiesucces (thema 3). De HvA investeert in deze binding en stimuleert studenten om actief te zijn in hun opleiding, bijvoorbeeld in een studievereniging of in de medezeggenschap.
- **Professionalisering.** Dit programma draagt bij aan docentprofessionalisering (thema 6). In de strategische HR-agenda staan de thema's professionalisering, vitaliteit en mobiliteit centraal. De teams vertalen de strategische personeelsplannen in professionaliseringsactiviteiten.
- **Goed georganiseerd onderwijs.** Dit programma zorgt voor passende en goed onderwijsfaciliteiten (thema 5). De samenwerking tussen onderwijs en ondersteuning staat centraal in dit programma.

Aangezien de verantwoordelijkheid voor de besteding van de studievoorschotmiddelen laag in de organisatie is belegd, heeft het panel naast het centrale plan ook documenten bestudeerd waarin de plannen met betrekking tot de besteding van de studievoorschotmiddelen op verschillende niveaus in de organisatie verder zijn geconcretiseerd (zie §3.3 voor een overzicht van bestudeerde documenten). Hieruit blijkt dat elke faculteit en elk opleidingsteam haar eigen keuzes kan maken binnen de toebedeelde gelden en dus ook eigen prioriteiten kan stellen.

De bovengenoemde programma's sluiten niet alleen aan bij de landelijke thema's, maar ook bij de vier pijlers van de HvA (tussen haken staan de programma's die aansluiten bij de desbetreffende pijler):

1. Toegankelijk, ruimte en aandacht voor de **student** (verhogen aantal docenten, studeerbaar en robuust onderwijs, flexibilisering, honours, studentengagement, goed georganiseerd onderwijs)
2. **Kennisinstelling.** Onderwijs en praktijkgericht onderzoek: de stad als leeromgeving (Onderzoek in Onderwijs)
3. Professionals met passie die **samenwerken** in teams (verhogen aantal docenten, professionalisering, goed georganiseerd onderwijs)
4. Impact op de ontwikkeling van de metropoolregio **Amsterdam**: een uitdagende publieke missie

2.1.2 Overwegingen

Op basis van bovenstaande bevindingen stelt het panel vast dat de HvA de studievoorschotmiddelen beredeneerd inzet binnen de zes landelijke thema's. Het geld wordt over alle thema's en faculteiten besteed. Dat gebeurt binnen het kader van de hogeschoolbrede strategische programma's van de HvA. De toelichting op de verschillende programma's laat zien dat de programma's beredeneerd bijdragen aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.

Het panel is van mening dat de HvA in het aanvraagdossier duidelijk uitlegt hoe de programma's aan de zes thema's zijn gerelateerd. Het is er dan ook van overtuigd dat de programma's gezamenlijk zullen leiden tot een zichtbare kwaliteitsverbetering van het onderwijs. De programma's sluiten niet alleen aan bij de zes landelijke thema's, maar ook bij de eigen, geactualiseerde, visie van de HvA. Deze strategische programma's bieden een langjarig kader voor de (decentrale) bestedingen van de studievoorschotmiddelen.

Het panel oordeelt positief over de wijze waarop de verantwoordelijkheid van de besteding van de studievoorschotmiddelen laag in de organisatie is belegd. Het waardeert dat studenten en docenten een belangrijke stem hebben in de ideeënvorming en prioritering van de activiteiten. Het proces van het formuleren van de doelstellingen en voornemens is een rijk *bottom-up* proces geweest binnen centraal gestelde kaders. Daarmee wordt eigenaarschap op het niveau van de opleiding en van de docententeams versterkt.

De op decentraal niveau geformuleerde voornemens en doelen worden getoetst aan de centraal gestelde kaders door instemming van de medezeggenschap op alle niveaus. Bij de totstandkoming van de voornemens en doelen is binnen de HvA intensief overlegd met de opleidingscommissies en medezeggenschapsraden. Daarbij is telkens een passende decentrale uitwerking, in de regel op het niveau van de opleiding, getoetst aan de HvA-brede strategische doelen en kaders.

2.1.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Hogeschool van Amsterdam **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

Uit het aanvraagdossier blijkt dat de HvA ervoor kiest om de dialoog met studenten en docenten over de kwaliteitsafspraken op verschillende niveaus te voeren: op het niveau van de hogeschool, de faculteiten en de opleidingen. De nadruk ligt op het niveau van de faculteiten/opleidingen. In lijn hiermee heeft het College van Bestuur bij aanvang van het gesprek over de kwaliteitsafspraken met de centrale medezeggenschap afgesproken dat de centrale medezeggenschapsraad (CMR), de facultaire medezeggenschapsraden en de opleidingscommissies instemmingsrecht krijgen:

- De opleidingscommissie (OC) op de opleidingsspecifieke plannen;
- De facultaire medezeggenschapsraad op de facultaire, opleidingsoverstijgende plannen;

- De CMR op de hogeschoolbrede faculteitsoverstijgende plannen.

De HvA heeft het panel (deels op zijn verzoek) een groot aantal rapportages van medezeggenschapsorganen ter beschikking gesteld (zie §3.3). Uit deze stukken blijkt dat de medezeggenschap op de verschillende niveaus (instelling, faculteiten, opleidingen) heeft ingestemd met de uitgewerkte meerjarenplannen voor 2019-2022.

De medezeggenschap speelde ook een rol bij de planvorming. Bij de totstandkoming van de plannen heeft intensief overleg met de opleidingscommissies en (facultaire en centrale) medezeggenschapsraden plaatsgevonden. Ook studenten hebben een belangrijke stem gehad in de prioritering op opleidings- of faculteitsniveau. Zo konden studenten eigen ideeën aanreiken voor de besteding van de studievoorschotmiddelen en mochten zij meepraten over ideeën die uit de opleiding of uit de faculteit kwamen.

Om het decentrale overleg over de kwaliteitsafspraken in goede banen te leiden, hebben het CvB en de CMR een 'volgteam' ingesteld, bestaande uit leden van de medezeggenschap. Dat team bespreekt de stand van zaken en biedt interne betrokkenen gelegenheid om ideeën in te brengen. Duidelijk is dat het volgteam een positieve rol speelt in de dialoog binnen de instelling over de inzet van de studievoorschotmiddelen. Daarnaast is een hogeschool-brede Werkgroep Kwaliteitsafspraken ingericht die een coördinerende en toetsende rol speelt bij de implementatie van de kwaliteitsafspraken bij de HvA. Deze werkgroep heeft de meerjarenplannen van de faculteiten en opleidingen op inhoud, financiën en proces getoetst, en zo gewaarborgd dat deze aansluiten bij de programma's op instellingsniveau en de procesafspraken. Voorgestelde acties heeft de werkgroep langs de meetlat van landelijk uitgewerkte voorbeelden gelegd om zo te beoordelen of sprake was van een beredeneerde bijdrage aan kwaliteitsverhoging. Uit de gesprekken bleek dat de werkgroep in de inhoudelijke toets zelfs strenger optrad dan landelijk afgesproken: acties die ook uit andere hogeschoolbrede beleidsbudgetten bekostigd konden worden, kwamen niet in aanmerking. Daar waar de werkgroep constateerde dat een conceptplan niet voldeed aan de (HvA-)criteria (qua inhoud en/of proces), besprak de voorzitter van de werkgroep dit met de directeur bedrijfsvoering van de faculteit. In het geval dat dit niet tot het beoogde resultaat leidde, volgde een overleg tussen het CvB en de decaan van de faculteit. Deze werkwijze heeft, naar het panel begreep, enkele keren geleid tot het bijstellen van de inzet van de middelen en het verbeteren van het proces.

De HvA gebruikt de kwaliteitsafspraken mede om het proces van verantwoordelijkheid en dialoog op opleidingsniveau te versterken door stevig in te zetten op de rol van de opleidingscommissies. Uit de ronde die het CvB tweejaarlijks langs de OC's maakt, bleek in 2019 dat OC's behoefte hebben aan extra scholing en voorlichting ten behoeve van het meedenken en beslissen over meerjarige plannen en de monitoring van de realisatie. Volgens de aanbestedingsbrief bij het aanvraagdossier (20 juli 2020) was dit aanleiding voor de Werkgroep Kwaliteitsafspraken om, in samenwerking met het team participatie van de HvA, extra informatievoorziening te verzorgen en trainingen voor deze doelgroep te organiseren. Zo zijn kennisclips ontwikkeld, trainingen verder verbeterd en (deels) digitaal toegankelijk gemaakt via de digitale leeromgeving Brightspace, en zijn (oline) 'vragenuurtjes' georganiseerd. Leden van OC's worden zo beter toegerust om een kritische dialoog te voeren met, en eventueel tegenwicht te bieden aan, opleiders en docenten.

De HvA heeft de Raad van Advies (RvA) – en daarmee haar externe stakeholders – intensief betrokken bij de actualisatie van het strategisch beleid, de voorbereidingen voor de

instellingstoets kwaliteitszorg en de invulling van de kwaliteitsafspraken. De Raad van Toezicht (RvT) heeft, op zijn beurt, de invulling van de kwaliteitsafspraken formeel goedgekeurd. De RvT volgt de uitvoering daarvan nauwlettend op.

Uit een brief van het CvB aan de CMR blijkt dat dat CvB en CMR met elkaar hebben afgesproken dat de verantwoording over de besteding van de studievoorschotmiddelen zoveel mogelijk plaatsvindt in de bestaande *planning and control*-cyclus ('P&C-cyclus'), waarbij OC's en medezeggenschapsraden een rol krijgen die samenhangt met hun instemmingsrecht. Zij dienen jaarlijks aan te geven of de plannen zijn gerealiseerd en of zij in voldoende mate betrokken zijn geweest. Dat dit ook daadwerkelijk gedaan wordt blijkt uit concrete verslagen van overleggen en rapportages die het panel heeft gezien; kwaliteitsafspraken komen daarin systematisch aan de orde.

2.2.2 Overwegingen

Op basis van het centrale plan en overige (deels op zijn verzoek aangeleverde) documenten komt het panel tot de conclusie dat de medezeggenschap op alle niveaus van de organisatie nauw betrokken is geweest (en nog steeds is) bij de uitwerking van de kwaliteitsafspraken. In deze betrokkenheid heeft de HvA flink geïnvesteerd, onder andere door scholing aan te bieden aan alle leden van de OC's. Ook een breder deel van de studentenpopulatie mocht meepraten over de besteding op opleidingsniveau, waarmee de HvA de randvoorwaarden schiep voor een brede betrokkenheid van de gemeenschap van de hogeschool. De uitwerking van de plannen voor de periode 2019-2022 kon rekenen op instemming van (alle lagen van) de medezeggenschap en goedkeuring van de RvT.

De inbedding van de medezeggenschapscycli in de reguliere P&C-cyclus van de hogeschool zorgt er naar oordeel van het panel voor dat er sprake is van systematische betrokkenheid en het panel heeft er dan ook vertrouwen in dat dit gedurende de looptijd op adequate wijze wordt gecontinueerd.

Het panel oordeelt positief over de bijdrage van de Werkgroep Kwaliteitsafspraken en het Volgteam van de CMR, die ervoor zorgen dat de medezeggenschap betrokken en goed geïnformeerd is. Daarnaast heeft de voorzitter van het college zijn tweejaarlijkse ronde langs de OC's gemaakt (mei/juni 2019). Ook houdt de Raad van Toezicht toezicht op de realisatie van de plannen en de betrokkenheid van alle gremia.

2.2.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Hogeschool van Amsterdam **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

De HvA heeft, zoals aangegeven onder criterium 1, besloten om de studievoorschotmiddelen vooral in te zetten op het niveau van de faculteiten/opleidingen. Op instellingsniveau is een meerjarenbegroting (2019-2023) gemaakt, waarin een indicatie wordt gegeven van de verdeling van het geld over de verschillende thema's en de verschillende faculteiten. Ook is in het centrale plan een globaal langjarig kader gesteld. Uitwerking daarvan vindt met name

plaats op de lagere niveaus in de organisatie: in de regel op het niveau van de opleiding, maar ook deels op niveau van de faculteiten. Daarnaast zijn er enkele plannen op instellingsniveau. Deze plannen zijn steeds meerjarig uitgewerkt, waarbij concrete beleidsacties worden beschreven voor de jaren 2019-2022. Onderdeel van de plannen is een gedetailleerde begroting, waarin de beschikbare middelen voor deze periode worden verdeeld over beleidsacties.

Het panel heeft alle plannen op facultair- en opleidingsniveau bij de HvA opgevraagd en ingezien. Het stelt vast dat daarin consequent doelen en bijbehorende acties worden beschreven. Ook is steeds aangegeven hoe de voorgenomen acties zich verhouden tot de landelijke thema's in het kader van de kwaliteitsafspraken. In de plannen worden duidelijke doelstellingen geformuleerd waarin wordt aangegeven hoe de acties bijdragen aan de verhoging van de onderwijskwaliteit. Het is het panel opgevallen dat er in de schriftelijke plannen niet vaak voor wordt gekozen de bijdrage aan kwaliteitsverbetering te monitoren in termen van vaststelbare opbrengsten en succesindicatoren, met de inzet van een meetinstrumentarium. De verwachte bijdrage van specifieke acties aan de onderwijskwaliteit kwam wel uitgebreid aan de orde in een gesprek van het panel met vertegenwoordigers van drie representatieve opleidingen (Verpleegkunde, Logistiek en Toegepaste Psychologie). De aanwezige opleidingsvertegenwoordigers gaven aan de hand van voorbeelden van concrete acties overtuigend aan waarom juist deze acties passen bij de gestelde doelen en naar verwachting zullen leiden tot kwaliteitsverhoging.

Het aanvraagdossier, de begeleidende aanbiedingsbrief en een aanvullende notitie geven informatie over de manier waarop de HvA de voortgang van de afspraken en het behalen van de doelstellingen monitort. Uit deze stukken blijkt dat het CvB en de CMR met elkaar hebben afgesproken dat de verantwoording over de besteding van de studievoorschotmiddelen zoveel mogelijk plaatsvindt in de bestaande P&C-cyclus. Reguliere monitoringsinstrumenten als studentenevaluaties, panelgesprekken en werkveldonderzoek zullen worden ingezet om het succes van de kwaliteitsafspraken te meten. OC's en medezeggenschapsraden krijgen – zoals vermeld onder criterium 2 – een actieve rol toebedeeld in de monitoring. De voortgang en realisatie van de beleidsacties wordt in het reguliere overleg van de opleidingsmanager met de opleidingscommissie besproken. De opleidingscommissie rapporteert in het jaarverslag over de voortgang en realisatie van de meerjarenplannen. De opleidingsmanager rapporteert naar de decaan en de decaan brengt halfjaarlijks aan het CvB verslag uit over de voortgang van de uitvoering van de meerjarenplannen en de betrokkenheid van de medezeggenschap. Om te borgen dat de medezeggenschap gedurende de looptijd systematisch betrokken blijft, evalueert de CMR jaarlijks kwalitatief de betrokkenheid van de medezeggenschap bij de kwaliteitsafspraken.

Het panel stelt vast dat iedere opleiding beschikt over een effectieve reguliere evaluatiesystematiek waarmee de effecten van de acties op de onderwijskwaliteit kunnen worden opgevolgd. Gerapporteerde resultaten worden besproken en leiden eventueel tot bijstellingen. Op overkoepelend niveau speelt de Werkgroep Kwaliteitsafspraken een belangrijke rol bij het bewaken en monitoren van de voortgang van de kwaliteitsafspraken. Het CvB van de HvA heeft er bewust voor gekozen om deze taken niet zelf op zich te nemen, maar te beleggen bij een centrale werkgroep die verantwoording aflegt aan het CvB. De werkgroep analyseert daartoe de jaarverslagen van de medezeggenschapsraden en de halfjaarlijkse rapportages van de decanen. Daarbij bekijkt de werkgroep met name of acties zijn uitgevoerd zoals van tevoren is afgesproken en of de verslaglegging daarvan transparant, volledig en tijdig is. Op basis van deze analyse geeft de werkgroep betrokkenen feedback en

brenkt zij advies uit aan het CvB, op het niveau van inhoud en proces. Buiten deze adviezen om vindt geregeld (tenminste eens per maand) overleg plaats tussen werkgroep en CvB, om ervoor te zorgen dat het CvB optimaal op de hoogte is van de uitvoering van de kwaliteitsafspraken. De Raad van Toezicht, tot slot, houdt in de gaten dat bestedingen goed worden verantwoord en alleen ten behoeve van de kwaliteitsafspraken worden ingezet. Uit gesprekken van het panel met vertegenwoordigers van de opleidingen en het CvB bleek dat de werkgroep met autoriteit kan opereren en zowel bij de planvorming als bij de uitvoering van de plannen een cruciale bijdrage levert aan inhoud en proces. Wanneer daartoe aanleiding bestaat, treedt de werkgroep in overleg met de betrokkenen en ziet zij toe op bijstelling van de uitvoering/verslaglegging. Bij het uitblijven van herstelacties kan de werkgroep escaleren naar het CvB, maar dit middel hoefde tot op heden in de monitoring van de uitvoering niet te worden ingezet.

Uit het aanvraagdossier blijkt dat interne belanghebbenden de voornemens realiseerbaar en haalbaar achten. De medezeggenschap heeft zonder voorbehoud ingestemd met de plannen van de verschillende organisatielagen. Alle facultaire plannen zijn goedgekeurd door de faculteitsraden. Alle plannen van de opleidingen hebben instemming van de betrokken opleidingscommissies.

2.3.2 Overwegingen

Zoals blijkt uit bovenstaande bevindingen, heeft het panel op de verschillende organisatieniveaus meerjarig uitgewerkte plannen aangetroffen waarin de kwaliteitsafspraken decentraal zijn vertaald in doelen en voornemens. De relevante medezeggenschapsraden hebben steeds met deze plannen ingestemd. Daaruit blijkt volgens het panel afdoende dat de plannen volgens de betrokkenen haalbaar en realiseerbaar zijn.

In de plannen zijn concrete acties geformuleerd. Ook staat beschreven hoe deze acties passen binnen de landelijke thema's en de strategische doelen van de HvA. Uit een gesprek met vertegenwoordigers van drie representatieve opleidingen is bovendien gebleken dat betrokkenen scherp op het netvlies hebben hoe geformuleerde acties zullen bijdrage aan kwaliteitsverbetering. Toch vindt het panel het belangrijk om deze verwachte bijdrage ook te documenteren. Het is belangrijk dat voor alle betrokkenen helder is waar men naartoe werkt, hoe resultaten gemeten worden en wanneer men tevreden mag zijn met het behaalde resultaat.

Het panel kan zich goed vinden in de keuze van de HvA om de inzet van de studievoorschotmiddelen onderdeel te maken van de reguliere P&C-cyclus. Uit de schriftelijke documentatie en – met name ook – uit de gesprekken met betrokkenen is voldoende gebleken dat de instelling de voortgang van de afspraken en het behalen van de doelstellingen monitort. Zeker in het laatste jaar is deze praktijk volgens betrokkenen echt ingesleten geraakt. De Werkgroep Kwaliteitsafspraken fungeert in de monitoring van de uitvoering als 'verlengde arm' van het CvB en laat niet na om, wanneer daar aanleiding toe bestaat, sturend op te treden. Deze inrichting van de monitoring past volgens het panel bij de decentrale sturingsfilosofie van de HvA, waarin het CvB bewust niet op detailniveau meekijkt bij de planvorming en uitvoering, maar via de Werkgroep Kwaliteitsafspraken op systeemniveau toch aantoonbaar in control is over de rechtmatigheid en doelmatigheid van de bestedingen. Er wordt systematisch gerapporteerd aan de medezeggenschap die door betrokkenheid op alle niveaus doelmatige besteding actief bewaakt. De werkgroep bouwt hiervan een archief op. Wel onderstreept het panel dat hoge eisen zullen worden gesteld aan

de maatschappelijke verantwoording. Daarom is het van groot belang om zorg te dragen voor een navolgbare documentatie van de realisatie van alle opleidings-, faculteits- en centrale plannen en de stappen die de werkgroep doorloopt. Dit is een belangrijke basis voor een transparante jaarlijkse verantwoording van de realisatie en evaluatie van de kwaliteitsplannen in de jaarverslagen van de Hogeschool van Amsterdam

2.3.3 Oordeel

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

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 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).

Op basis van het initiële locatiebezoek (12 april 2019) kon het panel niet tot een positief oordeel komen over de planvorming voor de Kwaliteitsafspraken. Het oordeelde dat de instelling niet voldeed aan criterium 3 van het protocol. Na een toegekende herstelperiode vond in eerste instantie een beperkte beoordelingsdag plaats op basis van het aanvraagdossier. Op deze beoordelingsdag (30 september 2020) kwam het panel digitaal bijeen om bevindingen en conclusies over de aangeleverde documentatie te formuleren. De uitkomst van deze beoordelingsdag was dat het panel vaststelde dat de overlegde schriftelijke stukken onvoldoende basis boden voor een beoordeling van criterium 3. Het panel adviseerde de NVAO om een (digitaal) bezoek te laten plaatsvinden, waarop het panel verdiepende vragen kon stellen aan vertegenwoordigers van (drie) representatieve opleidingen, de Werkgroep Kwaliteitsafspraken en het CvB. Deze gesprekken vonden plaats tijdens een tweede, uitgebreide beoordelingsdag (16 december 2020). Ter voorbereiding op deze beoordelingsdag ontving het panel een notitie over werkwijze en taakopvatting van de Werkgroep Kwaliteitsafspraken.

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 – 10.00	Paneloverleg	Panel, procesbegeleider en secretaris
10.00 – 10.45	Gesprek met drie representatieve opleidingen	Panel, procesbegeleider en secretaris, vertegenwoordigers van de opleidingen Verpleegkunde, Logistiek en Toegepaste Psychologie
11.00 – 11.45	Gesprek met Werkgroep Kwaliteitsafspraken	Panel, procesbegeleider en secretaris, Werkgroep Kwaliteitsafspraken


















12.00 – 12.45	Gesprek met CvB	Panel, procesbegeleider en secretaris, CvB
12.45 – 14:30	Lunchpauze en paneloverleg	Panel, procesbegeleider en secretaris
14.30 – 14.45	Terugkoppeling	College van Bestuur; genodigden door instelling te bepalen

3.3 Overzicht van de bestudeerde documenten

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

-  0 Brief CvB HvA Aanvraagdossier herstelbeoordeling kwaliteitsafspraken
-  1 Plan Kwaliteitsafspraken HvA def
-  2.1 FBSV ALO meerjarenplan SVM 2020 tm 2024
-  2.2 FG Verpleegkunde Meerjarenplan SVM
-  2.3 FBE Commerciële Economie meerjarenplan SVM 2020 2024
-  2.4 FDMCI CO + CB meerjarenplan inzet svm
-  2.5 FMR Toegepaste Psychologie meerjarenplan SVM
-  2.6 FOO Pedagogiek meerjarenplan SVM 2019-2024 def
-  2.7 FT Logistiek meerjarenplan SVM
-  3 HvA overzicht meerjarenplannen Kwaliteitsafspraken
-  Aanbiedingsbrief met registratiestempel

Naast het aanvraagdossier en de voorbeelden van opleidingen uit zeven faculteiten werden de plannen van alle opleidingen en de overkoepelende plannen opgevraagd. Voor iedere faculteit werd tevens instemming voorzien van de voorbeelden (zie hierboven).

-  FBE alle meerjarenplan kwaliteitsafspraken 2020-2024
-  FBE MST CE instemming OC Meerjarenplan SVM 2020-2024
-  FBSV ALO instemming OC SVM
-  FBSV meerjarenplannen kwaliteitsafspraken 2020-2024
-  FDMCI CO CB Instemming OC CB
-  FDMCI CO CB Instemming OC CO
-  FDMCI meerjarenplannen kwaliteitsafspraken 2020-2024
-  FG Meerjarenplannen kwaliteitsafspraken 2020-2024
-  FG Verpleegkunde Akkoord OC meerjarenplan SVM
-  FMR meerjarenplannen kwaliteitsafspraken 2020-2024
-  FMR Toegepaste Psychologie Akkoord OC meerjarenplan SVM
-  FOO Instemming faculteitsraad met SVM Bedrijfsvoering
-  FOO Meerjarenplannen Kwaliteitsafspraken 2020-2024
-  FOO pedagogiek instemming OC meerjarenplan SVM
-  FT Logistiek instemming OC meerjarenplan SVM
-  FT meerjarenplannen kwaliteitsafspraken 2020-2024
-  HvA brede meerjarenplannen kwaliteitsafspraken 2020-2024

Verder werd aangeleverd:

- Monitor Meerjarenplannen 2020-2024 (werkdocument van de Werkgroep Kwaliteitsafspraken);
- Notitie over werkwijze en taakopvatting van de Werkgroep Kwaliteitsafspraken.

KWALITEITSAFSPRAKEN Hogeschool van Amsterdam

Onderwerp Factsheet Kwaliteitsafspraken herstelbeoordeling	Nummer 009238
Datum 5 maart 2021	Versie 64.1
Contactpersoon Anke Schols	+ 31 (0) 6 18 5953 82 kwaliteitsafspraken@nvao.net

GEGEVENS INSTELLING

- Naam instelling Hogeschool van Amsterdam
- BRIN 28DN
- Bezoekadres Weesperzijde 190, 1097 DZ Amsterdam
- Kwaliteitsafspraken Zelfstandige beoordeling
- Beoordelingsdag woensdag 16 december 2020
- Inleverdatum aanvraagdossier woensdag 5 augustus 2020
- Uiterste inleverdatum op basis van eerste besluit zaterdag 19 december 2020

STATUS DOSSIER

- Datum ontvangst aanvraagdossier maandag 20 juli 2020
 - Toets ontvankelijkheid dossier woensdag 2 september 2020
 - Adviesrapport panel vastgesteld vrijdag 6 november 2020
 - Advies Dagelijks Bestuur NVAO dinsdag 17 november 2020
 - Advies toegestuurd aan Minister van OCW dinsdag 9 maart 2021
 - Beschikkingsdatum woensdag 3 maart 2021
-

PANELSAMENSTELLING

- **Voorzitter** Jan Welmers
Dr. Jan Welmers is oud bestuurder Fontys. Binnen het Fontys-bestuur werd hij verantwoordelijk voor de primaire processen Onderwijs (kwaliteitszorg gerelateerde zaken) en Onderzoek, de ondersteunende processen Personeel & Organisatie, Audit & Kwaliteitszorg, Juridische zaken en Mediavoorzieningen. Momenteel zit hij in RvB Zorgketen Heliomare. Daarvoor bestuursfuncties gehad bij UWV en Hogeschool Utrecht.
- **Lid** Pim Breebaart
Drs. Pim Breebaart studeerde Wijsbegeerte en Sociologie. Hij bekleedt diverse bestuursfuncties, onder andere; Voorzitter van het bestuur van de Ambulante Educatieve Dienst, Vice-voorzitter raad van toezicht Hotelschool Den Haag, Lid van de Raad van Advies van de NVAO, Lid raad van advies van de Vereniging Toezichthouders in het Onderwijs, voormalig voorzitter van het bestuur van de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen (VTH).
- **Lid** Aminata Cairo
Dr. Aminata Cairo is lector aan de Haagse Hogeschool en doceert op het thema Inclusive Education. Hiervoor was zij Policy Maker Diversity- and Inclusiveness Policies bij het Bestuursbureau aan de Universiteit Leiden.
- **Lid** Simone Kooij
Simone Kooij MSc is onderwijskundig adviseur bij ROC Amsterdam, voorheen was wij adviseur onderwijskwaliteit en coördinator platform toetsing (hogescholen).
- **Student-lid** Paul Reinders
Paul Reinders studeert Technische Bedrijfskunde aan de Hogeschool Rotterdam. Hij is panellid geweest bij de midterm review van de Haagse Hogeschool, Projectlid onderzoek voorinvesteringen Algemene Rekenkamer, Commissievoorzitter van de commissie voor onderwijs binnen de centrale medezeggenschapsraad (CMR) van de Hogeschool Rotterdam.
- **Procescoördinator** Frank Wamelink
- **Secretaris** Floor Meijer

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

Aanvraagnummer: 009238

Colofon

Adviesrapport
Hogeschool van Amsterdam
Planbeoordeling kwaliteitsafspraken
Woensdag 30 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
www.nvao.net