

NVAO □ NEDERLAND

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG HOGESCHOOL UTRECHT

ADVIESRAPPORT
4 maart 2025





NVAO

Hogeschool Utrecht | 1995



2 Locaties

4.476
Medewerkers



38 Lectoraten

14 Associate
degrees, 56
Bachelors en 28
Masterprogramma's



37.146 Ingeschreven
studenten

Vertrouwen in kwaliteit



Peildatum: Jaarverslag
2023

Inhoud

1	PUBLIEKSVRIENDELIJK DEEL Oordeel en samenvatting	4
1.1	Oordeel	4
1.2	Samenvatting.....	4
2	Judgement and Summary	6
2.1	Judgement	6
2.2	Summary.....	6
3	Sterke punten & aanbevelingen.....	8
3.1	Sterke punten.....	8
3.2	Aanbevelingen	8
4	Hoe gaat het verder?	9
5	INHOUDELIJK DEEL Procedure en panel	10
5.1	Procedure.....	10
5.2	Panel	10
6	Profiel van de instelling.....	11
6.1	Algemene gegevens.....	11
6.2	Profiel.....	11
7	Beoordeling	12
7.1	Standaard 1: Visie en beleid.....	12
7.2	Standaard 2: Uitvoering.....	14
7.3	Standaard 3: Evaluatie en monitoring	17
7.4	Standaard 4: Ontwikkeling	19

1 PUBLIEKSVRIENDELIJK DEEL

Oordeel en samenvatting

1.1 Oordeel

De instelling is beoordeeld door een panel van deskundigen. De beoordeling is gedaan aan de hand van verschillende eisen. Die eisen zijn beschreven in het beoordelingskader van de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). Het panel heeft documenten bekeken en is twee keer op bezoek geweest bij de instelling. Dit rapport is de uitkomst van de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK).

Het NVAO-panel oordeelt positief. Dat betekent dat het panel bij de Hogeschool Utrecht passende kwaliteitszorg heeft aangetroffen. Daarmee borgt de instelling de kwaliteit van het onderwijs. Ook bevordert de instelling een kwaliteitscultuur waarbij alle betrokkenen streven naar (verdere) kwaliteitsontwikkeling.

Standaard	Oordeel
1. Visie en beleid	Voldoet
2. Uitvoering	Voldoet
3. Evaluatie en monitoring	Voldoet
4. Ontwikkeling	Voldoet
Eindoordeel	Positief

1.2 Samenvatting

Het panel heeft de Hogeschool Utrecht (HU) leren kennen als een open, respectvolle en reflectieve organisatie waarin ruimte is voor kritische geluiden. De HU heeft een duidelijke, studentgerichte en gedragen onderwijsvisie met zes ontwerpdimensies die breed in de instituten en opleidingen zijn terug te zien. De ontwerpdimensies winnen aan zeggingskracht, (wetenschappelijke) evidentie en interne en externe legitimatie wanneer de HU deze nadrukkelijker met behulp van onderwijsgerelateerd onderzoek onderbouwt. Bovendien adviseert het panel een intensief gesprek binnen de HU ter bevordering van de verdere precisering en internalisering van de dimensies.

De HU heeft de afgelopen tien jaar grote organisatorische wijzigingen doorgevoerd. Deze brachten positieve energie in de organisatie en hebben geresulteerd in een cultuur die zich kenmerkt door openheid, constructieve onderlinge bijdragen en betrokkenheid van het personeel. De afgelopen jaren zoekt de HU naar meer balans in wat centraal en decentraal belegd zou moeten zijn. Deze zoektocht gaat deels gepaard met meer centrale of generieke aansturing van haar instituten. Het panel constateert dat de hogeschool zich midden in dat proces bevindt. Derhalve behoeft de sturingsfilosofie volgens het panel nadere aanscherping. De HU kan duidelijker maken welk centraal beleid bindend is en waar instituten en opleidingen de vrijheid hebben. Specifiek is meer richtinggevend beleid over de ontwerpdimensies raadzaam, inclusief handvatten voor de afwijkmogelijkheden die opleidingen hebben bij de implementatie hiervan. Het advies is daarbij een proces te ontwerpen met goede betrokkenheid van centrale en decentrale eenheden. Daarbij zou de uitkomst tevens moeten zijn dat de HU expliciteert en vaststelt wat de bandbreedte is om op decentraal niveau invulling te geven aan de ontwerpdimensies, dan wel daarvan af te zien.

In lijn met aanbevelingen uit eerdere (interne) instellingstoetsen stelt de HU steeds beter prioriteiten. In 2024 heeft het College van Bestuur besloten om twee van de vijf strategische keuzes van de HU tot speerpunten van haar beleid te maken, namelijk *Missiegedreven opgaven* en *Studentsucces*. Ook in dit opzicht bevindt de instelling zich in een veranderproces en is een belangrijke vervolgstap dat de instelling de komende periode daarin prioritering én focus aanbrengt.

Het panel zag krachtige, innovatieve leeromgevingen waarin studenten opleidings- en instituutsoverstijgend werken aan en praktijkgericht onderzoek doen naar regionale, maatschappelijke opgaven. De HU kan dergelijke

programma's nog breder in de organisatie realiseren. Studentenvoorzieningen zijn op orde, al kan de instelling meer samenhang en focus aanbrengen in het ruime aanbod aan faciliteiten rondom studentsucces.

De HU heeft uitgangspunten voor de kwaliteitszorg vastgelegd. De beschreven kwaliteitsprocessen werken effectief in de praktijk en de instelling combineert deze met een kwaliteitscultuur van eigenaarschap, autonomie en vertrouwen. Het panel zag mooie voorbeelden van de intrinsieke kwaliteit van het onderwijs. De medezeggenschap binnen de HU functioneert uitstekend en draagt op kritische en constructieve wijze bij aan beleidsvorming. Ondanks deze sterke basis is er ook ruimte voor verbetering. Het panel doet de aanbeveling dat de HU een nieuwe versie van het centrale kwaliteitsbeleid ontwikkelt waarin zij een gezamenlijk gedeeld begrip van kwaliteit opneemt en tevens de verbinding met de onderwijsvisie en ontwerpdimensies versterkt.

De HU werkt gestructureerd aan verbetering van het onderwijs. Ze zet daarvoor een goede en brede variëteit aan instrumenten in om de onderwijskwaliteit te meten. De rapportages die de HU op basis van de metingen opstelt, zijn inzichtelijk en bruikbaar. Wel is het meetinstrumentarium sterker reactief dan proactief. Het panel beveelt daarom aan een systeem in te richten waarmee de HU eerder risico's kan signaleren en aanpakken. De instelling benut de evaluatie-activiteiten effectief om verbeteringen in de organisatie door te voeren. Positief is dat de HU in de verbeterplannen steeds vaker de nadruk legt op doorontwikkeling van bestaande plannen in plaats van op (grootschalige) onderwijsvernieuwingen. Systematische vastlegging van de opvolging van verbetermaatregelen in nieuwe plannen is een ontwikkelpunt.

Samenvattend oordeelt het panel dat de HU een stevig fundament heeft in de vorm van een intrinsieke kwaliteit die breed in de organisatie is waar te nemen. Daarbij zorgt de instelling met de onderwijsvisie én de instrumenten die de kwaliteit van het onderwijs monitoren voor gerichte aandacht voor de onderwijskwaliteit en de verbetering daarvan. Het panel heeft een hogeschool gezien die zich in een veranderproces bevindt. De HU heeft de wil en de bouwstenen laten zien om die verandering constructief door te zetten. Het panel vertrouwt erop dat de in dit rapport voorgestelde verbeteringen de HU in staat stellen haar kwaliteitszorg verder te ontwikkelen.

2 Judgement and Summary

2.1 Judgement

The institution has been assessed by a panel of experts. The assessment was conducted by means of criteria outlined in the assessment framework (Staatscourant 2024, no. 6405) of the Accreditation Organization of the Netherlands and Flanders (NVAO). The panel reviewed documents and conducted two extended visits to the institution. This report is the outcome of the institutional audit (ITK).

The NVAO panel judges positive. This means that the panel has observed appropriate and robust quality assurance at HU University of Applied Sciences. Accordingly, the institution ensures the quality of education and promotes a culture of quality enhancement in which all stakeholders strive for quality development.

Standard	Assessment
1. Philosophy and policy	Meets the standard
2. Implementation	Meets the standard
3. Evaluation and monitoring	Meets the standard
4. Development	Meets the standard
<i>Final conclusion</i>	<i>positive</i>
Standard	Assessment

2.2 Summary

The panel experienced HU University of Applied Sciences (HU) as an open, respectful, and reflective organisation that allows space for critical voices. HU has a clear, student-focused, and widely supported educational vision with six design dimensions that are broadly applied across its institutes and programmes. However, HU could substantiate these dimensions more explicitly through education-related research, which would strengthen their (scientific) validity and internal and external legitimacy. Additionally, the panel advises HU to engage in an intensive internal dialogue to further refine and internalise these dimensions.

Over the past decade, HU has implemented significant organisational changes. These changes have brought positive energy into the organisation and have resulted in a culture characterised by openness, constructive collaboration, and staff involvement. In recent years, HU has been searching for a better balance between central and decentralised decision-making. This search has, in part, led to more central or generic steering of its institutes. The panel observes that the university is currently in the midst of this process. Therefore, it concludes that the governance philosophy requires further refinement. HU could clarify which central policies are binding and where institutes and programmes have greater flexibility. Specifically, more directive policies regarding the design dimensions are advisable, including guidelines for the degrees of freedom programmes have in their implementation. In particular, HU should establish guiding principles for possible deviations, ensuring that programmes understand the extent of their flexibility. It is recommended that HU designs this process with strong involvement from both central and decentralised units. The outcome should explicitly define the bandwidth for decentralised interpretation of the principles or justifications for deviations.

In line with recommendations from previous (internal) institutional reviews, HU is increasingly setting clearer priorities. In 2024, the Executive Board decided to designate two of HU's five strategic choices as focal points of its policy: *mission-driven challenges* and *student success*. In this respect, HU is in a transition process, and an important next step is to ensure further prioritisation and focus in the coming period. The panel witnessed strong and innovative learning environments that align with the educational vision. However, HU could implement such programmes more widely across the organisation. Student facilities are adequate, though there is room for greater cohesion and focus within the extensive range of initiatives related to student success.

HU has established clear quality assurance processes that are effectively implemented across the organisation. These processes are complemented by a culture of ownership, autonomy, and trust. The panel observed notable examples of intrinsic educational quality. The representative bodies within HU function well and contribute critically and constructively to policy-making. Notwithstanding this strong foundation, there is room for improvement. The panel recommends that HU develops a new central quality policy incorporating a shared definition of quality and strengthening the connection with the educational vision and design dimensions.

HU works systematically to improve education. The instruments used to measure educational quality are effective, and the accompanying reports clear and useful. However, the current monitoring approach is more reactive than proactive. The panel does therefore recommend initiating a system that allows HU to identify and address risks earlier. The institution effectively utilises evaluation activities to implement improvements within the organisation. A positive development is that HU increasingly focuses on further developing existing initiatives rather than large-scale innovations. However, systematic documentation of the follow-up on improvement measures in new plans remains an area for further development.

The panel concludes that HU has a solid foundation in the form of intrinsic quality that is widely observable across the organisation. Furthermore, the university ensures a strong focus on educational quality and its improvement through its educational vision and monitoring instruments. The panel observed a university that is in the midst of a transition process and acknowledges that HU has demonstrated the willingness and the necessary building blocks to continue this change constructively. The panel is confident that the improvements proposed in this report will enable HU to further enhance its quality assurance processes.

3 Sterke punten & aanbevelingen

3.1 Sterke punten

Het panel constateert de onderstaande sterke punten:

1. Gedragen onderwijsvisie – De HU heeft een heldere onderwijsvisie met zes ontwerpdimensies die het panel breed in de instituten en opleidingen terugziet.
2. Kwaliteitsstructuur – De instelling richt effectieve kwaliteitsprocessen in en voert deze conform de plannen uit. Deze dragen bij aan kwaliteitsverbetering in de instituten en opleidingen. Intrinsieke kwaliteit en externe kwaliteitszorg versterken elkaar.
3. Medezeggenschap – De centrale en decentrale medezeggenschapsraden krijgen voldoende ruimte en middelen en vormen op kritische en constructieve wijze mede het beleid van de HU.
4. Meetinstrumenten – De HU beschikt over een breed scala aan metingen en rapportages om de onderwijskwaliteit te kunnen monitoren en bijsturen.
5. Borging toetsing – De instelling heeft duidelijk kaders en processen ingericht voor de toetsing van het onderwijs en de examencommissies borgen deze op solide wijze.

3.2 Aanbevelingen

Met het oog op de verdere ontwikkeling van de instelling doet het panel een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen doen geen afbreuk aan het positieve oordeel over de instelling als geheel.

1. Kwaliteitsbeleid en kwaliteitsbegrip – Vernieuw het centrale kwaliteitsbeleid en neem daarin een HU-breed gedragen begrip van onderwijskwaliteit op. Maak in het nieuwe beleid expliciet de verbinding met de onderwijsvisie, ontwerpdimensies en onderzoek.
2. Aansturing – Scherp de sturingsfilosofie met daarin de gewenste balans tussen centrale sturing en decentrale vrijheid verder aan. Verduidelijk welk centraal (kwaliteits)beleid bindend is en waar instituten en opleidingen de vrijheid hebben.
3. Ontwerpdimensies - Stel meer richtinggevend beleid op over de ontwerpdimensies. Werk daarbij met een proces waarbij brede centrale en decentrale betrokkenheid is geborgd. Preciseer de ontwerpdimensies en leg per dimensie een bandbreedte vast die inzichtelijk maakt welke mate van eigen invulling de opleidingen hebben bij de implementatie daarvan.
4. Onderbouwing leidende onderwijsprincipes – Voer structureel (onderwijs)onderzoek uit naar de ontwerpdimensies en de eigen onderwijspraktijk, zodat de HU de (wetenschappelijke) evidentie van de dimensies robuuster maakt en de interne en externe legitimatie hiervan vergroot.
5. Vroegsignalering – Ontwikkel een systeem waarmee de HU proactiever risico's kan signaleren, zodat zij hierop tijdig kan acteren.
6. Opvolging verbetermaatregelen – Verwerk voorgenomen verbetermaatregelen structureel in nieuwe plannen. Neem in het nieuwe kwaliteitsbeleid op hoe instituten en opleidingen op de verbeteracties sturen en communiceren met studenten en docenten over de voortgang daarvan.

4 Hoe gaat het verder?

De NVAO neemt een besluit verlenging ITK op basis van het adviesrapport van het panel. Dit besluit heeft een geldigheidsduur van zes jaar. Voor een besluit onder voorwaarden gelden andere bepalingen. De NVAO publiceert het besluit samen met het rapport op haar website.

Het interne systeem van kwaliteitszorg van de hogeschool voorziet in passende vervolgacties die verzekeren dat de instelling de eigen visie op goed onderwijs realiseert. De onderwijsvisitaties van opleidingen en diverse tussentijdse 'peer reviews' leveren daaraan een belangrijke bijdrage. Bij de volgende instellingstoets kwaliteitszorg zal de instelling terugkoppelen over wat zij met de aanbevelingen van dit panel heeft gedaan.

5 INHOUDELIJK DEEL

Procedure en panel

5.1 Procedure

De instellingstoets kwaliteitszorg leidt tot een oordeel over de aanwezigheid van passende kwaliteitszorg om de kwaliteit van de opleidingen te borgen. En of er sprake is van een kwaliteitscultuur die bevordert dat alle betrokkenen streven naar (verdere) kwaliteitsontwikkeling. Het succesvol doorlopen van een instellingstoets kwaliteitszorg is een voorwaarde voor het uitvoeren van beperkte beoordelingen voor bestaande en nieuwe opleidingen.

Een NVAO-panel van deskundigen toetst de kwaliteitszorg, -cultuur en -ontwikkeling van de instelling tijdens twee locatiebezoeken. Een discussie tussen *peers* vormt de basis van de beoordeling en resulteert in dit adviesrapport. Informatie over de invulling van het locatiebezoek en een overzicht van het bestudeerde materiaal zijn opvraagbaar bij de NVAO.

De beoordeling is gebaseerd op de standaarden zoals beschreven in het NVAO Beoordelingskader (Staatscourant 2024, nr. 6405). Over de standaarden geeft het panel een gemotiveerd oordeel: voldoet, voldoet ten dele of voldoet niet. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel.

Dit adviesrapport bevat de bevindingen, overwegingen en oordelen van het panel alsook de sterke punten en aanbevelingen. Op basis van dit rapport neemt de NVAO een besluit over de instellingstoets. De eerste vier hoofdstukken zijn zelfstandig leesbaar als een beknopt adviesrapport. De NVAO publiceert het rapport en het besluit op de website.¹

Meer informatie over de NVAO-werkwijze en de ITK-procedure is te vinden op www.nvao.net.

5.2 Panel

Samenstelling

- **Drs. Ron Bormans (voorzitter);** tot 2023 voorzitter van het College van Bestuur van Hogeschool Rotterdam, thans voorzitter Adviescommissie SEA en adviseur Universiteit van Curaçao.
- **Sandra Oom MFA (lid);** voorzitter landelijk overleg van de opleidingen Communication & Multimedia Design en opleidingsmanager bij Avans Hogeschool.
- **Drs. Agnes van der Linden (lid);** consultant en interim manager met ruime ervaring met leren in bedrijfsorganisaties, overheid en onderwijs.
- **Dr. Ton Kallenberg (lid);** rector van het Jac. P. Thijssen College in Castricum. Expertisegebieden: kwaliteitszorg en accreditatie, onderwijsvernieuwing, didactiek en docentprofessionalisering.
- **Sander van Egmond MA (student-lid);** Afgestudeerd Master of Arts in Theater aan Zuyd Hogeschool. In 2021 afgestudeerd Bachelor of Arts, Theater Regie en 2022, Bachelor of Arts, Opleiding Theaterdocent, allebei Zuyd Hogeschool.

Ondersteuning

Reinier Gerritzen, (secretaris)

Yvonne Overvest (NVAO-beleidsmedewerker en procescoördinator)

Laura Oosterveld (NVAO-beleidsmedewerker en procescoördinator)

Locatiebezoeken

Utrecht, 18, 19 en 20 november 2024

Utrecht, 12 en 13 december 2024

¹ <https://www.nvao.net/nl/procedures/nederland/besluiten>

6 Profiel van de instelling

6.1 Algemene gegevens

Instelling	Hogeschool Utrecht
Locaties	Utrecht & Amersfoort
Status van de instelling	Bekostigd

6.2 Profiel

Hogeschool Utrecht (HU), opgericht in 1995, is een van de grotere hogescholen van Nederland. De HU biedt praktijkgericht onderwijs en onderzoek aan studenten in Utrecht en Amersfoort. De instelling is georganiseerd in twintig instituten, die verantwoordelijk zijn voor specifieke opleidingen en thematische expertisegebieden. Daarnaast heeft de HU vier kenniscentra, waarin 41 lectoraten zijn ondergebracht, en verschillende centrale diensten. De Hogeschoolraad vervult als medezeggenschapsorgaan een belangrijke rol in het besluitvormingsproces op instellingsniveau, terwijl de instituutsraden deze rol vervullen binnen hun eigen instituten en de opleidingscommissies binnen hun eigen opleiding.

De kernactiviteiten van de HU zijn opleiden, professionaliseren, onderzoeken en innoveren. Deze activiteiten dragen bij aan talentontwikkeling en innovatie in de beroepspraktijk. De belangrijkste strategische beleidsspeerpunten van de HU zijn *Missiegedreven opgaven* en *Studentsucces*. De HU wil professionals opleiden die een actieve bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken in de regio Utrecht. De hogeschool legt daarbij de focus op vier expertisegebieden: *Samen Duurzaam*, *Samen Gezond*, *Samen Lerend* en *Samen Digitaal*. Alle opleidingen en lectoraten zijn verbonden aan één of meerdere van deze expertisegebieden.

Actuele ontwikkelingen binnen de hogeschool omvatten de versterking van interdisciplinair onderwijs en onderzoek en de verdere creatie van rijke leeromgevingen waarin onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk samenkomen. De HU profileert zich als een kennisinstelling die studenten niet alleen voorbereidt op de beroepspraktijk, maar tevens aandacht besteedt aan hun persoonlijke en sociale ontwikkeling en maatschappelijke betrokkenheid en impact.

7 Beoordeling

7.1 Standaard 1: Visie en beleid

De instelling beschikt over een breed gedragen onderwijsvisie en een daarbij aansluitend beleid gericht op de interne kwaliteitszorg van haar onderwijs

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

Gedragen onderwijsvisie

Uit het dossier en de gesprekken blijkt dat Hogeschool Utrecht (hierna: de HU of de instelling) een duidelijke visie op onderwijs heeft. In deze onderwijsvisie plaatst de HU haar missie centraal in de driehoek beroepspraktijk, onderwijs en onderzoek en heeft daarbij een sterke focus op samenwerking met de regio Utrecht. De HU concretiseert deze visie met behulp van zes ontwerpdimensies, namelijk *Leerteams*, *Persoonlijke en sociale ontwikkeling*, *Onderwijsarchitectuur*, *Flexibele toetsing*, *Blended onderwijs* en *Kwaliteit*. De HU acht integrale toepassing van alle zes ontwerpdimensies van essentieel belang voor de ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van het onderwijs. Deze vormen een leidraad voor pedagogisch-didactische beslissingen. Het panel stelt om meerdere redenen vast dat de onderwijsvisie binnen de instelling breed wordt gedragen. Ten eerste kwam deze visie tot stand na een intensief participatief proces waarbij 750 medewerkers, studenten en andere stakeholders betrokken waren. Ten tweede benoemt de hogeschoolraad (HSR) in het dossier en de gesprekken dat het draagvlak in de organisatie voor de onderwijsvisie groot is. Ten derde stelt het panel op basis van de gesprekken tijdens de locatiebezoeken vast dat de onderwijsvisie en ontwerpdimensies breed bekend en gedragen zijn door de verschillende instituten en opleidingen.

Wel signaleert het panel twee aandachtspunten met betrekking tot de onderwijsvisie. Ten eerste blijkt uit het dossier en de gesprekken dat de HU veel verschillende ambities tegelijk wil realiseren. Dat heeft geleid tot een opeenstapeling van beleid en onduidelijkheid in de organisatie. Prioritering van deze ambities en het aanbrengen van een duidelijkere focus is al langere tijd een aandachtspunt in de organisatie. Het College van Bestuur (CvB), dat in de huidige samenstelling relatief nieuw is, onderkent de noodzaak van prioritering. Zij heeft medio 2024 besloten twee van de vijf strategische keuzes van de HU tot speerpunten van haar beleid te maken, namelijk *Missiegedreven opgaven* en *Studentsucces*. De HSR onderschrijft in de gesprekken deze prioritering. Het panel is positief over deze ontwikkeling. In deze prioritering komt het studentgerichte karakter van de onderwijsvisie nog nadrukkelijker naar voren. Het panel ziet echter dat de besluitvorming hieromtrent van relatief recente datum is en acht nadere uitwerking daarvan binnen de organisatie een belangrijke vervolgstap. Ten tweede krijgt in de documentatie en gesprekken het, in vergelijking tot andere hogescholen grote, aanbod van professionele masteropleidingen van de HU slechts beperkte aandacht. Het panel nodigt de instelling uit in haar visie en profilering nadrukkelijker stelling in te nemen over het masteronderwijs.

Sturingsfilosofie

Uit het dossier en de gesprekken met het CvB, de instituutsdirecteuren en de Raad van Toezicht (RvT) blijkt voor het panel duidelijk dat de HU de afgelopen tien jaar grote organisatorische wijzigingen heeft doorgevoerd. Zo heeft zij onder meer de faculteiten afgeschaft waardoor de twintig instituten direct onder het CvB vallen. De gesprekspartners concluderen dat de wijzigingen hebben geleid tot positieve energie in de organisatie en resulteerden in een meer open, constructieve en betrokken cultuur. Het panel onderschrijft deze conclusie op basis van de vele gesprekken tijdens de locatiebezoeken en heeft de HU leren kennen als een open, respectvolle en reflectieve organisatie waarin ruimte is voor kritische geluiden.

In het dossier en de gesprekken geeft de HU aan dat zij nog zoekende is in de balans tussen centrale aansturing en decentrale vrijheid. Zij wil haar opleidingen autonomie geven en eigenaarschap stimuleren, zodat zij hun eigen kleur passend bij de opleidingscontext kunnen aanbrengen. Anderzijds geven zowel het CvB als de RvT aan dat een te

grote decentrale vrijheid niet (meer) wenselijk is. Het panel stelt vast dat de hogeschool zich midden in dat proces bevindt. Het CvB heeft de laatste jaren verscheidene effectieve beleidsmaatregelen genomen waarmee zij de instituten en opleidingen meer generiek en centraal is gaan aansturen. Deze sturingsfilosofie 'in doorontwikkeling' heeft tegelijkertijd tot gevolg dat de eisen en verwachtingen enerzijds en vrijheidsgraden anderzijds voor opleidingen nog niet altijd helder zijn. Zo zijn er verschillen in hoe de instituten en opleidingen met bepaald (kwaliteits)beleid omgaan en is niet evident in hoeverre dat conform de intentie van het CvB is. Het panel doet daarom de aanbeveling dat de HU haar visie op de aansturing aanscherpt en nadrukkelijker, middels sturing, in de organisatie tot uiting laat komen. Van belang is dat zij hierin inzichtelijk maakt wat vaststaande kaders zijn, waarin opleidingen meer de vrijheid hebben en tevens vastlegt hoe de verschillende systeemplagen (CvB, de instituten en opleidingen) in deze dynamiek met elkaar interacteren. Het CvB geeft aan deze overweging te herkennen en hieraan in het nieuwe instellingsplan 2032 nadere invulling te geven.

Ontwerpdimensies

De implementatie van de ontwerpdimensies is een sprekend voorbeeld van de zoektocht van de HU naar een goede balans tussen centrale aansturing en decentrale vrijheid. Hoewel de ontwerpdimensies breed in de organisatie leven, verschilt de wijze van implementatie per instituut en opleiding (sterk). Het panel constateert op basis van de locatiebezoeken dat opleidingen bijvoorbeeld variëren in of zij werken met leerteams (en wat zij daaronder verstaan) of in de mate waarin zij flexibele toetsing hebben ingevoerd. Enerzijds zijn de geconstateerde verschillen een logische consequentie van intentioneel beleid. De HU geeft in het dossier en de gesprekken aan dat opleidingen eigen afwegingen mogen maken in het tempo waarin en de wijze waarop zij de ontwerpdimensies vertalen naar hun eigen opleidingsrealiteit. Met dien verstande dat zij hiermee in 2030 klaar moeten zijn.

De geconstateerde verschillen komen anderzijds doordat de HU de instituten en opleidingen maar weinig houvast biedt over de toegestane afwijkingen in de ontwerpdimensies. Het panel acht het essentieel dat de HU een duidelijker kader ontwikkelt voor de dimensies en centraal vaststelt welke vrijheidsgraden acceptabel zijn bij de implementatie daarvan. Hierbij is van belang dat zij de opleidingen duidelijkheid biedt over wat per ontwerpdimensie de bandbreedte is waarbinnen zij autonoom mogen bewegen én inzichtelijk maakt in hoeverre zij daarvan beargumenteerd mogen afwijken. In de praktijk blijkt er een bandbreedte te bestaan, maar deze is niet geëxpliciteerd. In dit kader is positief dat de HU een project is gestart met als doel de zes ontwerpdimensies nader te definiëren en opleidingen daarin meer houvast te bieden. Daarvoor zijn onder meer zes expertgroepen opgericht bestaande uit medewerkers van diensten, instituten en lectoraten. Deze hebben de opdracht gekregen de ontwerpdimensies verder te laden en definiëren en inventariseren in dat kader hoe deze nu binnen de HU zijn geïmplementeerd. Concluderend beveelt het panel een intensief gesprek binnen de HU aan ter bevordering van de verdere precisering en internalisering van de dimensies. Deze ijking zou moeten leiden tot precisering van de ontwerpprincipes en een definitie van de bandbreedte voor opleidingen om daaraan een eigen invulling te geven.

Het panel is van mening, in lijn met een vergelijkbare bevinding uit de ITK 2019, dat de HU tijdens deze ijking de ontwerpdimensies beter kan onderbouwen en vervolgens stelselmatiger kan evalueren. In het dossier geeft de HU aan onderzoek te doen naar de effectiviteit van de ontwerpdimensies. Het panel ziet van dit onderzoek naar de ontwerpdimensies enkele voorbeelden terug in het dossier en de gesprekken, maar vindt dat de HU dat kan intensiveren. Het panel doet de aanbeveling dat de instelling structureel (onderwijs)onderzoek doet naar de achtergrond van de ontwerpdimensies en de uitwerking en effectiviteit daarvan in de onderwijspraktijk. Daarmee winnen de ontwerpdimensies aan zeggingskracht en (wetenschappelijke) evidentie en vergroot de HU de interne en externe legitimatie ervan.

Uitgangspunten voor kwaliteitszorg

Voorafgaand en tijdens de locatiebezoeken zocht het panel in hoeverre de HU een gedeeld begrip heeft van wat onderwijskwaliteit inhoudt. De gesprekspartners geven aan dat onderwijs kwalitatief goed is wanneer het voldoet aan de zes ontwerpdimensies. Tegelijkertijd is *Kwaliteit* één van de zes ontwerpdimensies en dat is een opmerkelijk construct. In deze dimensie operationaliseert de HU dat onderwijs kwalitatief goed is wanneer dat is geaccrediteerd op basis van het NVAO-kwaliteitskader. Hiervan is positief dat dit voor alle in 2021-2023 beoordeelde opleidingen geldt. Verder heeft het panel geen eenduidig gedeeld begrip kunnen afleiden van wat men, naast deze basiskwaliteit, binnen de HU gezamenlijk onder onderwijskwaliteit verstaat.

Daarbij onderzocht het panel wat de HU als de belangrijkste centrale leidraad hanteert voor het kwaliteits(zorg)beleid. Uit het dossier blijkt dat het meest recente kwaliteitsbeleid reeds dateert uit 2015. Tijdens de locatiebezoeken werd duidelijk dat de belangrijkste meer recente bepalingen omtrent de kwaliteitszorg van de HU zijn vastgelegd in een werkwijzedocument van september 2024. Dit stuk is een resultante van meer versnipperde (de)centrale kwaliteitsbeleidsdocumenten en -processen. Tevens constateert het panel dat de HU eerder een breed opgezet proces is gestart om tot een gezamenlijk kwaliteitsbegrip en een nieuw centraal kwaliteitsbeleid te komen. Deze exercitie heeft echter niet tot een concreet eindresultaat geleid, onder meer door interne verschillen van inzicht tussen wat onderwijs, onderzoek en diensten onder onderwijskwaliteit verstaan. Het panel beoordeelt het werkwijzedocument als een adequate uitwerking van de ontwerpdimensie Kwaliteit. Het is een gedegen vastlegging van de architectuur van de huidige kwaliteitszorg zoals het panel dat tijdens de locatiebezoeken zag functioneren. Daarmee is de basis aan kwaliteitszorg voor de HU op orde en voldoet de instelling aan wat het panel in het kader van de ITK verwacht.

Tegelijkertijd ligt hier gezien voorgaande constatering ruimte voor verdere ontwikkeling. Het panel doet de aanbeveling dat de HU een breed gedragen begrip van onderwijskwaliteit vaststelt en de volgende stap zet in de doorontwikkeling van het centrale kwaliteitsbeleid. Het werkwijzedocument vormt daarvoor een goede basis. Het panel verwacht daarbij dat de HU in het vernieuwde beleid veel nadrukkelijker de verbinding maakt met de onderwijsvisie en ontwerpdimensies dan nu in het werkwijzedocument het geval is. Deze ontwikkeling zal de HU naar verwachting helpen een meer gezamenlijke taal te ontwikkelen over wat alle belanghebbenden verstaan onder onderwijskwaliteit. Het CvB geeft in de gesprekken aan deze bevinding te onderschrijven en ook aan dit punt invulling te geven richting het nieuwe instellingsplan 2032.

Het panel stelt vast dat de HU beschikt over een heldere, studentgerichte en breed gedragen onderwijsvisie met zes ontwerpdimensies die duidelijk in de instituten en opleidingen zijn terug te zien. De HU heeft expliciete uitgangspunten voor kwaliteitszorg vastgelegd die overeenstemmen met hoe zij hieraan in de organisatie invulling geeft. Het panel vindt dat de HU in deze uitgangspunten een expliciet en breed gedeeld begrip van onderwijskwaliteit nader kan uitwerken en dat zij daarin de verbinding met de onderwijsvisie kan verstevigen. Het panel adviseert daarnaast de uitgangspunten voor kwaliteitszorg nog eens breed met de organisatie te doordenken, om de eenduidigheid in de interpretatie ervan te bevorderen maar ook om ruimte te geven aan eventuele alternatieve opvattingen die leven in de organisatie. Daarom doet het panel de aanbeveling het centrale kwaliteitsbeleid te vernieuwen en daarin de voorgestelde verbeterpunten te verwerken. Verder doet het panel de aanbeveling de sturingsfilosofie met daarin de gewenste balans tussen centrale sturing en decentrale vrijheid nader aan te scherpen. Specifiek is de HU gebaat bij een meer richtinggevend beleid over de ontwerpdimensies, inclusief de mate van autonomie die opleidingen hebben bij de implementatie daarvan. Tot slot kan de instelling de ontwerpdimensies met behulp van onderzoek beter onderbouwen.

7.2 Standaard 2: Uitvoering

De instelling verwezenlijkt de onderwijsvisie op doeltreffende wijze, blijkend uit passende beleidsacties en -processen met name op het gebied van personeel, toetsing, voorzieningen en studenten met een functiebeperking.

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

Kwaliteitsstructuur

Uit een variëteit aan beleidstukken in het dossier blijkt dat de HU verschillende adequate processen inricht en passende acties neemt om een robuuste kwaliteitsstructuur te waarborgen. De instelling richt het interne kwaliteitszorgsysteem op instellings-, instituuts- en opleidingsniveau in aan de hand van de PDCA-cyclus. Een belangrijke pijler in het kwaliteitssysteem is de planning & controlcyclus van de HU. Instituten stellen jaarlijks op basis van een format managementplannen op in lijn met de ambities en visie van de HU. In deze managementplannen werken de instituten hun doelstellingen en resultaatafspraken rondom onderwerpen als

onderwijskwaliteit, human capital en studentenwelzijn nader uit. De opleidingen stellen op hun beurt jaarplannen op die zijn gebaseerd op de managementplannen. De documentatie in het dossier op instituuts- en opleidingsniveau bevestigt de werkwijze zoals deze hiervoor is beschreven.

De instituutsdirecteuren rapporteren meerdere malen per jaar aan het CvB over de voortgang van deze plannen, de onderwijskwaliteit, eventuele risico's en de (financiële) resultaten. Dat doen zij schriftelijk via periodieke *Integrated Reports* en mondeling via door twee keer per jaar bilaterale management overleggen (BMO). Opleidingsmanagers bespreken periodiek de voortgang van hun plannen met de instituutsdirecteur. Op basis van de kwaliteitsdata en periodieke gesprekken sturen de verschillende managementlagen tussentijds bij indien nodig. De instituten krijgen vanuit de centrale diensten op diverse manieren gerichte en passende ondersteuning bij de invulling van deze kwaliteitsstructuur. Business partners kwaliteitszorg, HR en business control geven een integraal advies en zorgen voor een extra paar ogen van buiten de opleiding. Positief is dat uit de gesprekken blijkt dat het businesspartner-model een direct gevolg is van de aanbeveling van de *midterm review ITK* om integrale kwaliteitszorg steviger te verankeren. Strategiedagen met directeuren en CvB en leidinggevendendagen zijn tot slot andere nuttige instrumenten die de HU inzet ter versterking van de planning & controlcyclus.

Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel veel aandacht besteed aan de vraag hoe de planning & controlcyclus in de praktijk functioneert en hoe de verschillende systeemlagen daarin interacteren. Het panel heeft daartoe deze cyclus aan de hand van concrete thema's als studenttevredenheid, studeerbaarheid en onderwijsinnovatie stap voor stap met onder meer de instituutsdirecteuren doorlopen. Het panel stelt vast dat gebroken is met een verleden waarin weliswaar veel metingen plaatsvonden, maar waarbij tegelijkertijd het belang van kwantitatieve metingen werd gerelativeerd. Daardoor is recent ook het belang van studenttevredenheid toegenomen, alsmede het ongemak dat de hogeschool niet zelden laag in de ranglijstjes staat. Dat is uiteraard geen doel op zich, maar het panel trof een hogeschool aan die zich niet bij die situatie neerlegt. Op basis van dit alles is het panel ervan overtuigd dat de planning & controlcyclus in de praktijk conform beschrijving functioneert.

Kwaliteitscultuur

Naast deze meer 'harde' kant van kwaliteitszorg stelt het panel vast dat bij de HU sprake is van een kwaliteitscultuur die zich kenmerkt door autonomie, eigenaarschap en vertrouwen. Het panel zag tijdens de locatiebezoeken meerdere voorbeelden van de intrinsieke kwaliteit van de opleidingen van de HU. Medewerkers tonen sterk individueel eigenaarschap over de kwaliteit van het onderwijs waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Tegelijkertijd is het beeld meer diffuus in hoeverre teams collectief eigenaarschap voelen en nemen voor het verbeteren en verantwoorden van de onderwijskwaliteit. Op opleidingsniveau signaleert het panel een aanzienlijk verschil in hoe de kwaliteitscultuur aandacht en vorm krijgt. Deze is sterk afhankelijk van het team en lijkt in mindere mate een uitkomst te zijn van gericht beleid. Wat ook opvalt, is dat instituten en opleidingen verschillen in welke (formele) rollen zij inrichten voor de kwaliteitszorg. Zo hebben bepaalde opleidingen die het panel sprak *dedicated* kwaliteitsfunctionarissen en andere niet.

Desgevraagd geven gesprekspartners uit de centrale kwaliteitszorg aan dit beeld te herkennen. Zij stimuleren opleidingsteams via de business partners met advies, metingen en schriftelijke handreikingen om het collectieve eigenaarschap en de kwaliteitscultuur samen verder te ontwikkelen. Het staat opleidingen echter vrij hiervan gebruik te maken tenzij uit de data blijkt dat een opleiding een kwaliteitsprobleem heeft waar van hogerhand op moet worden ingegrepen. Concluderend heeft de HU, zeker sinds de *midterm review ITK*, van 2021 de aandacht voor de realisatie van een instellingsbrede en geëxpliciteerde kwaliteitscultuur geïntensiveerd. Tegelijkertijd bestaan er aanzienlijke verschillen tussen hoe opleidingen hieraan invulling geven. De verdere ontwikkeling van het kwaliteitsbeleid naar een gezamenlijke taal met betrekking tot onderwijskwaliteit zal volgens het panel een positieve bijdrage te leveren aan het verkleinen van deze verschillen.

Toetsing

Het panel ziet in de toetsing zowel de kwaliteitsstructuur als de kwaliteitscultuur van de instelling nadrukkelijk terug. De HU brengt veel in stelling teneinde de toetsing adequaat te laten functioneren. Zij beschrijft in het dossier en de gesprekken verschillende borgende mechanismen. Het panel beoordeelt de organisatie daarvan als solide. Het sprak in de verschillende gesprekken met deskundige professionals die zich bezighouden met de ontwikkeling

en de borging van toetsing binnen de HU. De examencommissies van de voor de ITK geselecteerde opleidingen zijn *in control* en borgen het toetsproces op adequate wijze. Een ander sterk punt is het College van Examencommissies (CvE). Hierin zijn de op zichzelf staande examencommissies verenigd met als doel het toetsbeleid binnen de HU te harmoniseren.

Een ander sterk punt van de toetsing is dat 97% van de docenten beschikt over de Basiskwalificatie Examineren (BKE). Dat is een krachtig bewijs van de effectiviteit van HU beleid. Bovendien signaleren de gesprekspartners dat de BKE-certificering een grote positieve invloed heeft op het kwaliteitsbesef van docenten rondom toetsing. Zij betrekken examencommissies tegenwoordig eerder bij onderwijsontwikkelingen en weten hen tevens gemakkelijker en vaker te vinden wanneer zij vragen hebben over hoe zij de toetsing kunnen verbeteren.

Hoewel het toetsbeleid uit 2017 stamt, geven de gesprekspartners aan dat dit beleid in het algemeen nog een goed bruikbaar kader biedt voor de toetsing binnen de HU. Tegelijkertijd nopen verschillende ontwikkelingen tot een update van het toetsbeleid. Voorbeelden hiervan zijn digitale toetsing, de invoering van flexibele toetsing als één van de ontwerpdimensies en de opkomst van generatieve AI. Het nieuwe toetsbeleid is in de maak en zal naar verwachting voorjaar 2025 gereed zijn. Het panel kreeg in het dossier en de gesprekken inzicht in hoe de HU met een iteratief totstandkomingsproces daaraan vormgeeft en dat maakt een zorgvuldige en doorwrochte indruk. De instelling baseert zich voor het nieuwe beleid op een veelheid aan interne en externe bronnen en betreft veel relevante stakeholders bij het ontwikkelproces. In het beoogde beleid is ruim aandacht voor ontwikkelingsgericht (programmatisch) toetsen en de wijze waarop formatieve en summatieve evaluatie hierin een rol speelt. Het panel hecht er op dit punt aan te benadrukken dat de HU bij de invoering hiervan docenten goed meeneemt en hen op pedagogisch-didactisch vlak adequaat uitrust om het nieuwe toetsbeleid in hun onderwijs te kunnen vormgeven.

Personeel

Uit de gesprekken blijkt dat HR business partners instituten ondersteunen bij strategische personeelsplanning, afgestemd op de onderwijsvisie. Ze bieden opleidingen tevens begeleiding bij professionaliseringsplannen en bij de implementatie van beleidskaders, bijvoorbeeld over samenwerken en digitalisering. Decentraal zijn er initiatieven zoals 'vlootstouwen' om de teamsamenstelling te verbeteren en deze meer in lijn met de onderwijsvisie te brengen. Los van deze positieve voorbeelden kreeg het panel geen omvattend beeld van hoe de HU de onderwijsvisie vertaalt naar (strategisch) personeelsbeleid. Het acht derhalve meer centrale aandacht om dergelijke processen in zelforganisatie te ondersteunen wenselijk.

Werkdruk is een terugkerend thema binnen de HU. Uit werkbelevingsonderzoek (*de HU Thermometer*) van 2024 blijkt dat 37% van de medewerkers de werkdruk te hoog vindt. In het dossier geeft de instelling aan stappen te hebben gezet om de werkdruk te verminderen. Zo heeft zij de docent-studentratio tussen 2019 en 2023 aanzienlijk verbeterd. Uit verschillende gespreksrondes maakt het panel op dat de HU de werkdruk actief adresseert. Werkdrukplannen op teamniveau maken vast onderdeel uit van de managementplannen. De ontwikkelingen daaromtrent nemen de teams mee in de planning- en controlcyclus en in teambesprekingen. De medezeggenschapsraden geven aan dat het CvB hun eerdere kritiek op het werkdrukbeleid inmiddels adequaat heeft opgepakt. Dat leidde onder meer tot betere prioritering en meer aandacht voor implementatietrajecten.

Het Teaching & Learning Network (TLN) van de HU verzorgt de docentprofessionalisering. Dit is een instituutsoverstijgende groep van circa 80 medewerkers (circa 33 fte) die deze rol naast hun reguliere werk binnen hun instituut vervullen. TLN biedt docenten(teams) ondersteuning met onder meer trainingen, workshops, en inspiratiesessies gericht op begeleidingsvaardigheden en hbo-didactiek. Daarnaast adviseert TLN instituten en opleidingen vraaggestuurd vanuit de onderwijsvisie op onderwijskundig en veranderkundig gebied. Activiteiten in dat kader omvatten bijvoorbeeld ondersteuning bij herontwerp/innovatie van opleidingen en het delen van best practices, bijvoorbeeld over toetsing en het gebruik van e-portfolio's. TLN functioneert daarmee tevens als platform voor kennisdeling. Het panel vindt TLN in potentie een sterke verbindende factor in de structuur van de HU. Het netwerk combineert expertise en praktijkervaring en kan op formele en informele wijze effectief inspelen op de behoeften van de instituten, opleidingen en medewerkers. Tegelijkertijd is de beperkte omvang van TLN in verhouding tot haar takenpakket een aandachtspunt.

Voorzieningen

Tijdens de locatiebezoeken trof het panel adequate fysieke en digitale voorzieningen aan die nodig zijn voor een effectieve uitvoering van het reguliere onderwijs. Het panel zag mooie voorbeelden van leeromgevingen die studenten de kans bieden vaardigheden te ontwikkelen die aansluiten bij de beroepspraktijk. Daarnaast heeft de HU allerlei voorzieningen ter bevordering van studentsucces en studentenwelzijn en sprak het panel met zeer gedreven ambassadeurs van die thema's. Voorbeelden van dergelijke voorzieningen zijn een *Student Support Centre*, het Netwerk Diversiteit & Inclusie, het programma HU Gemeenschapsvorming en Studentbetrokkenheid (HUGS), een netwerk van aandachtsfunctionarissen en voorzieningen voor studenten met een functiebeperking (Studeren+). Toegankelijkheid en vindbaarheid van deze voorzieningen voor alle studenten is een aandachtspunt. Hoewel de instelling daar onder meer via het +ONS-netwerk van studenten veel werk van maakt. Voorts ontplooit de HU op instituuts- en opleidingsniveau verschillende andere initiatieven ter bevordering van studentsucces. Dat is een resultante van de verplichting van de HU om dat thema in de managementplannen op te nemen. Daarbij krijgen instituten en opleidingen (enige) vrijheid om dat naar eigen inzicht vorm te geven.

Het is voor het panel evident dat de HU het beleidsspeerpunt *Studentsucces* serieus neemt. Met het hoger op de agenda komen van het thema *Studentsucces* ontwikkelt de HU veel (nieuwe) initiatieven om de onderliggende problematiek aan te pakken. Het panel was onder de indruk van de originaliteit van en drijvende energie achter de verschillende initiatieven die het zag. Tegelijkertijd vraagt het panel zich af of de HU, op basis van onderzoek, voldoende inzichtelijk heeft wat het concrete (materiële) effect van de verschillende initiatieven is op de bevordering van welzijn en het voorkomen van uitval. Het panel vindt verder dat de HU de samenhang en focus in de vele voorzieningen kan versterken, deze beter kan inbedden in een doordachte cyclus en kan verhelderen welke mate van vrijheid de instituten en opleidingen hierin hebben. Tot slot vraagt het panel zich af wat de haalbaarheid van al deze voorzieningen is wanneer budgetten onder druk komen te staan als gevolg van de kabinetsplannen voor het hoger onderwijs. Dat zal een moment zijn dat de geloofwaardigheid van dit beleid echt getest wordt. Voorgaande aandachtspunten geeft het panel mee aan de HU bij de nadere doorontwikkeling van het beleidsspeerpunt *Studentsucces*.

Het panel oordeelt dat de HU de onderwijsvisie op doeltreffende wijze verwezenlijkt. De instelling heeft een robuuste kwaliteitsstructuur ingericht, die in de praktijk als beschreven functioneert. Zij combineert deze met een kwaliteitscultuur die zich kenmerkt door autonomie, eigenaarschap en vertrouwen. De feedbackcycli binnen instituten en opleidingen dragen op krachtige wijze bij aan kwaliteitsverbetering. Het panel zag op instituuts- en opleidingsniveau diverse mooie voorbeelden van de intrinsieke kwaliteit van het onderwijs van de HU. De inrichting van en collectieve verantwoordelijkheid voor kwaliteitszorg verschilt echter sterk per opleiding. De toetsing en borging daarvan binnen de HU is uitstekend ingericht. De instelling heeft adequaat beleid voor werkdruk en met behulp van TLN is de docentprofessionalisering goed verzorgd. Het (strategische) personeelsbeleid in relatie tot de onderwijsvisie behoeft meer centrale aandacht. Tot slot zijn de voorzieningen voor studenten op orde, waarbij de HU de focus en samenhang in de diverse faciliteiten voor studentsucces nog kan verbeteren.

7.3 Standaard 3: Evaluatie en monitoring

De instelling evalueert stelselmatig of zij de beoogde beleidsdoelstellingen met betrekking tot onderwijskwaliteit realiseert. Daarbij betreft zij relevante stakeholders.

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

Meetinstrumenten en rapportages

De HU heeft een rijk instrumentarium waarmee zij de kwaliteit van haar onderwijs meet. De instelling voert periodieke evaluaties uit op hogeschool-, instituuts- en opleidingsniveau, onder meer op het gebied van

onderwijskwaliteit, studenttevredenheid, medewerkerstevredenheid en rendementen. Tevens heeft het panel op opleidingsniveau creatieve voorbeelden gezien van hoe bijvoorbeeld opleidingscommissies mondelinge feedback verzamelen om de mening van studenten over het onderwijs te inventariseren. In hoeverre de HU structureel de tevredenheid van alumni en beroepenveld over haar opleidingen inventariseert, komt minder nadrukkelijk terug in de meetactiviteiten. Dat is een verbeterpunt. Daarnaast richt de HU adequate processen in om halverwege de zesjaarlijkse beoordelingscyclus van de NVAO de kwaliteit van de opleidingen (HalfWeg-Evaluaties) en instelling (*midterm review ITK*) te beoordelen. Het panel stelt vast dat de instelling met deze meetactiviteiten meer dan voldoende informatie verzamelt om de onderwijskwaliteit te kunnen monitoren.

Op basis van de metingen stelt de HU verscheidene analyses en rapportages op die zij incorporeert in de kwaliteitscyclus. Deze omvatten onder meer de *Integrated Reports* op instituutsniveau en evaluaties van de onderwijskwaliteit op opleidings – en cursusniveau. Tevens voert de HU op instellingsniveau meta-analyses uit. Een mooi voorbeeld hiervan is dat het CvE op basis van de jaarverslagen van de individuele examencommissies een analyse met HU-brede ontwikkelingen opstelt. Het panel beoordeelt de verschillende rapportages als solide, bruikbaar en toegankelijk voor alle stakeholders. De RvT bevestigt tot slot dat zij de juiste data krijgen van de instelling voor de uitvoering van hun taak.

Inzichtelijke informatie en risico's

Tijdens de locatiebezoeken richtten de vragen van het panel zich op in hoeverre de HU de juiste signalen kan destilleren uit de veelheid aan informatie. Gesprekspartners geven desgevraagd aan dat de evaluatieactiviteiten veel bruikbare en inzichtelijke informatie opleveren die de kwaliteitsontwikkeling ondersteunen. Zij beoordelen het aantal instrumenten en rapportages als zeer goed, maar ervaren deze tegelijkertijd als versnipperd. De HU kan de diverse meetinstrumenten beter verbinden en de informatie overzichtelijker maken. De HU geeft aan dat zij de ontwikkeling heeft ingezet om een (meer geaggregeerd) totaaloverzicht van alle verschillende metingen in te richten.

In het dossier beschrijft de HU dat zij onderzoekt hoe zij risico's eerder kan signaleren. Mede in dat kader startte de HU een project om meer datagedreven te werken. Resultaten hiervan zijn voor het panel nog onbekend. De RvT geeft in de gesprekken aan dat dit thema haar speciale aandacht heeft. Het panel merkt in de gesprekken ook op dat de HU, ondanks het rijke instrumentarium, in sommige gevallen risico's betrekkelijk laat signaleert. Bijvoorbeeld wanneer uitvalcijfers een signaal kunnen zijn van een dieperliggend probleem. De HU geeft aan bezig te zijn met de invoering van een systeem van vroegsignalering. Zij onderzoekt welke data helpt om eventuele risico's tijdig in beeld te hebben en te kunnen managen. Eén van de ambities op dit gebied is dat de instelling met behulp van data van een specifiek organisatieonderdeel kan voorspellen of vergelijkbare risico's zich ook in andere delen van de organisatie kunnen voordoen. Het panel onderschrijft proactieve signalering en interpretatie van risico's als een verbeterpunt van de HU en beveelt aan een systeem van vroegsignalering (door) te ontwikkelen.

Reflectie en handelen

De informatie uit de rapportages vindt haar weg naar kwaliteitsdialogen. Het panel stelt vast dat deze op verschillende plekken in de organisatie structureel worden gevoerd. De HU betreft studenten en medewerkers nauw bij reflecties op resultaten, bijvoorbeeld in het kader van studentsucces. Het panel ziet dat de HU in het algemeen op verschillende niveaus adequaat acteert op tegenvallende resultaten. Het CvB houdt daarbij actief de vinger aan de pols bij de instituten en stuurt gericht om risico's te managen. Het panel constateert wel verschillen binnen de instituten in de mate waarin het gebruik van data in de sturing vanzelfsprekend is en in hoeverre de sturing op basis van cijfers geschiedt. Meer consistentie in de interpretatie en toepassing van meetinstrumenten en rapportages tussen instituten is derhalve een aandachtspunt.

Medezeggenschap

Het panel beoordeelt de wijze waarop de HU de medezeggenschap organiseert als een uitgesproken sterk punt. Uit het dossier blijkt dat circa 500 studenten en medewerkers in organen als de HSR, instituutsraden (IR) en opleidingscommissies betrokken zijn. Het panel is onder de indruk van hoe de HU deze organen betreft in de planning & controlcyclus. Zij mogen en kunnen vanuit een agenderende, adviserende, signalerende en controlerende rol hun stempel op het beleid drukken. Een formele bevoegdheid van de IR's is dat zij hun instemming moeten geven op de jaarlijkse managementplannen. De IR-leden geven in de gesprekken aan hier

gebruik van te maken om het beleid mede vorm te geven en kunnen verschillende concrete resultaten benoemen die zij daarin hebben bereikt.

De medezeggenschapsleden tonen zich deskundige en respectvolle gesprekspartners. Zij vullen hun rol op kritische wijze in vanuit een sterk gevoelde loyaliteit richting de HU en haar instituten. Het overgrote deel voelt zich vrij om zich uit te spreken richting het management. Het panel heeft echter tijdens haar gesprekken ook een signaal van onveiligheid en gebrek aan transparantie gekregen. Het is niet de taak van het panel incidentele signalen te onderzoeken. Voor het panel is het wel aanleiding geweest om tijdens vervolggesprekken, in het bijzonder met de HSR, de vraag te stellen of de HU in voldoende mate een cultuur kent die open en veilig is. Gesprekspartners - waaronder de HSR - geven aan dat dat zeker het geval is.

De medezeggenschapsleden geven aan dat de HU hen voldoende in tijd faciliteert voor hun taak. Positief is dat zij van het centrale Team Advisering voor Medezeggenschap training en ondersteuning krijgen om hun rol te kunnen vervullen, bijvoorbeeld over hoe ze de kwaliteitsdialoog met het management goed voeren. Tot slot is de verbinding tussen centrale en decentrale medezeggenschap sterk ingericht door formele maandelijkse overleggen en doordat de HSR goede informele contacten onderhoudt met de IR's. Concluderend functioneert de medezeggenschap binnen de HU zeer goed en dat is een sterke pijler van haar kwaliteitscultuur.

Het panel concludeert op basis van voorgaande dat de HU stelselmatig de onderwijskwaliteit evalueert. De instelling maakt gebruik van een breed scala aan instrumenten om de kwaliteit van het onderwijs te meten en produceert op basis daarvan inzichtelijke rapportages. De uitkomsten van de metingen zijn bruikbaar, vormen nadrukkelijk onderdeel van de kwaliteitscyclus en de HU benut deze voor kwaliteitsverbetering. Met deze werkwijze integreert de HU op goede wijze de cijfermatige kant van de sturing met de kwaliteitsstructuur en kwaliteitscultuur. De medezeggenschap functioneert uitstekend in dit systeem. Verbeterpunten zijn tevredenheid van alumni en werkveld nadrukkelijker bevragen, creëren van een totaaloverzicht van de metingen, een meer eenduidige omgang met en sturing op cijfers in de instituten en de totstandkoming van een systeem waarmee de HU vroegtijdig risico's kan signaleren.

7.4 Standaard 4: Ontwikkeling

De instelling is gericht op ontwikkeling en werkt systematisch aan de verbetering van haar onderwijs.

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

Doelgerichte verbetermaatregelen

Het panel kreeg tijdens de locatiebezoeken diverse concrete voorbeelden van verbetermaatregelen die de HU op basis van de evaluatieactiviteiten op de verschillende organisatieniveaus neemt. Opleidingsvertegenwoordigers, instituutdirecteuren en CvB-leden schetsen een overtuigend beeld van hoe zij zich doorlopend inzetten om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Positief is dat de HU minder dan voorheen de verbetering zoekt in onderwijsinnovatie. Vermindering van deze "reflexmatige vlucht naar voren" was een aandachtspunt uit de ITK 2019 en een wens die verschillende gesprekspartners tijdens de locatiebezoeken uitten. De HU evalueert en verifieert steeds beter wat wel en niet werkt en kiest vaker voor aanpassingen van de bestaande plannen dan voor volledig nieuwe plannen. Het CvB geeft aan dat zij deze filosofie van aanpassing boven vernieuwing tevens een centraal punt te zullen maken in het nieuwe instellingsplan 2032.

Het panel onderzocht tijdens de locatiebezoeken hoe de HU systematisch werkt aan verbetering van het onderwijs door onder meer in te zoomen op hoe de instelling omgaat met opleidingen die minder goed lopen. Bijvoorbeeld omdat zij slecht scoren op de Nationale Studenten Enquête (NSE) en/of te maken hebben met hoge uitval van studenten. Het panel koos dit thema mede naar aanleiding van een aanbeveling uit de *midterm review ITK*. Onder het huidige CvB heeft de verbetering van de lage scores van de HU in de Nationale Studenten Enquête (NSE) meer

prioriteit gekregen. Dit tot tevredenheid van de HSR en RvT. Op basis van een systematische analyse identificeerde het CvB zes opleidingen die het laagst scoren. Daarbij onderzocht de instelling de dieperliggende oorzaken van deze scores. Voor deze opleidingen zijn gerichte maatwerk verbeterplannen gemaakt en heeft het CvB extra (financiële) middelen toegekend. Tevens dient elk instituut een plan te maken hoe zij de NSE-scores van hun opleidingen gaan verbeteren. Het panel concludeert dat de HU, hoewel zij dat voortvarender had kunnen oppakken, zich nu actief inzet om de oorzaken van de lage NSE-scores structureler en systematischer aan te pakken.

De structurele, instellingsbrede hoge uitval van studenten (al jaren ruim 30% in het eerste studiejaar) is een ander kernthema dat de HU meer prioriteit heeft gegeven. De RvT geeft in de gesprekken aan dat ook een thema te vinden waar zij nadrukkelijk naar kijkt. Het CvB heeft de uitval laten onderzoeken en daaruit zijn negentien focusopleidingen gekomen. Hiermee zijn zogenaamde *deep dives* gedaan in samenwerking met de opleidingen en met informatie vanuit de ondersteunende diensten. Monitoring van deze verdiepende aanpak is onderdeel van de planning & controlcyclus van de betreffende instituten en opleidingen. Het panel concludeert dat de HU structureel op basis van data onderzoekt waarom bepaalde opleidingen het slechter doen en wat de dieperliggende oorzaken zijn. Zij stelt hiervoor gericht verbeterbeleid op. De voortgang hiervan monitort de instelling in de kwaliteitscyclus. Het panel ziet dat het CvB de instituten daarin vertrouwen en ruimte geeft, maar waar nodig ingrijpt.

Systematische verankering van verbetermaatregelen

Het panel constateert dat de HU op verschillende niveaus de kwaliteitscyclus rondmaakt. De planning & controlcyclus met de *Integrated Reports* en BMO-gesprekken is een belangrijk instrument om de (voortgang op) verbetermaatregelen te monitoren. Tevens blijkt uit de gesprekken dat opleidingsteams en instituutmanagementteams, samen met de medezeggenschapsorganen, periodiek de voortgang op de maatregelen bespreken. De HU kan zich op dit vlak echter nog verbeteren door de opvolging van de voorgenomen verbeteringen sterker te verankeren in de kwaliteitsstructuur. De expliciete en concrete vertaling van de uitkomsten van de laatste fase van de PDCA-cyclus in nieuwe plannen ("van de A weer naar de P") kan beter.

Verder kan de HU, hoewel zij de verbetermaatregelen intern rapporteert en publiceert, richting studenten en docenten nog beter communiceren over welke maatregelen zij neemt en wat de uitkomsten hiervan zijn. De medezeggenschapsorganen onderschrijven deze constatering tijdens de locatiebezoeken. Het panel doet daarom de aanbeveling dat de HU de systematische verankering van de opvolging van verbetermaatregelen in nieuwe plannen, inclusief de communicatie daarover, structureel onderdeel maakt van de planning en controlcyclus en daar vervolgens steviger op stuurt. De wijze waarop opleidingen en instituten dat consistent doen, is een belangrijk element om op te nemen in het nieuwe kwaliteitsbeleid. Het panel hecht er tot slot aan te benadrukken dat de HU doorlopend aandacht houdt voor verbetering van de 'kleine kwaliteit', zoals informatievoorziening en roostering, als belangrijke *driver* van studenttevredenheid.

Innovatie & rijke leeromgevingen

In haar onderwijsvisie plaatst de instelling innovatie en talentontwikkeling centraal in de driehoek beroepspraktijk, onderwijs en onderzoek. De HU heeft vier instellingsbrede expertisegebieden geformuleerd waarin zij haar krachten bundelt, namelijk *Samen Duurzaam*, *Samen Gezond*, *Samen Digitaal* en *Samen Lerend*. Alle opleidingen en lectoraten zijn verbonden aan één of meerdere expertisegebieden. Sinds 2023 stelt de HU voor elk van de expertisegebieden een kennis- en innovatieagenda (KIA) op. Daarin beschrijft zij welke missiegedreven opgaven de instelling samen met haar regionale partners wil oppakken. De oplossing daarvoor ligt op het snijvlak van een maatschappelijk vraagstuk in de regio en de expertise die de HU in huis heeft. Het panel ziet dat de instituten de KIA's concreet in recente managementplannen uitwerken. De (relatief nieuwe) werkwijze met de KIA's biedt zo een goede basis voor een (nog) sterkere verbinding tussen opleidingen en de beroepspraktijk.

De KIA's geven tevens richting aan de portfolio-ontwikkeling in onderwijs en onderzoek. Daarvoor heeft de HU portfoliomanagement dat het geheel van haar opleidingen en lectoraten omvat. Dat dient als strategisch instrument voor het realiseren van de visie en voor het samenkomen van onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk. De inhoud van de KIA's vormt hiervoor de gezamenlijke, inhoudelijke agenda. Eens per jaar voert het CvB portfolio-overleg met de RvT. Dan bespreken CvB en RvT welke opleidingen de HU (op termijn) wil blijven aanbieden en wat daarvoor de argumentatie is. Een dergelijke systematische monitoring juicht het panel zeer toe en is zeker van groot

belang, mocht de hogeschool genooddaakt zijn te bezuinigen. Expliciete keuzes omtrent het portfolio zijn dan noodzakelijk. Het panel benadrukt dat de HU inzichtelijk maakt welke systematiek zij hanteert om relevante nieuwe ontwikkelingen te identificeren en wegen, teneinde onderbouwd toekomstgericht te kunnen acteren.

Tijdens de locatiebezoeken zag het panel concrete voorbeelden van rijke leeromgevingen waar de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk in lijn met de HU-visie bijdraagt aan onderwijsinnovatie. Het programma *Gezond&Wel* springt er op dit vlak uit. Dat is een programma dat tot doel heeft de gezondheid en het welzijn van burgers meer centraal te stellen in de (informele) zorghulpverlening. Het programma bestaat uit een netwerk van leerwerk- en onderzoeksomgevingen in de regio Utrecht. Kenmerkend voor deze omgevingen zijn de aanwezigheid van HU-docenten op locatie, de samenwerking met maatschappelijke partners en zorg-ondersteuningspartners en de domeinoverstijgende aanpak. Bij *Gezond&Wel* zijn docenten en studenten van vier verschillende instituten samen met de kenniscentra betrokken. Zij werken in dit programma interprofessioneel samen. Het grote aantal studenten en docentonderzoekers dat in *Gezond&Wel* participeert en de expliciete borging van het programma in de curricula van de achttien betrokken opleidingen, maken dit tot een absolute best practice. Elders in de organisatie trof het panel tevens verschillende kleinere van dergelijke initiatieven aan. Het panel onderschrijft de ambitie van de HU om studenten van alle instituten op een vergelijkbare, innovatieve manier te laten samenwerken aan missiegedreven opgaven, inclusief inbedding daarvan in het reguliere onderwijs.

Het panel concludeert dat de HU op basis van evaluatie en reflectie doelgerichte maatregelen neemt teneinde het onderwijs te verbeteren. Positief is daarbij dat zij steeds vaker kiest voor doorontwikkeling van bestaande plannen boven (totale) onderwijsvernieuwing. De instelling werkt gestructureerd aan verbetering en maakt de kwaliteitscyclus af. Expliciete en consistente verankering van de opvolging van verbetermaatregelen in nieuwe plannen is een aanbeveling. De HU heeft met de KIA's een instrument gecreëerd om de volgende stappen te zetten in de samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk. De KIA's geven tevens richting aan de strategische portfolio-ontwikkeling van de HU, dat de komende jaren volgens het panel aan belang zal winnen. Tot slot zag het panel krachtige voorbeelden van innovatieve leeromgevingen in lijn met de onderwijsvisie. De HU kan dergelijke programma's nog breder in de organisatie realiseren.

Afkortingen

BKE	Basiskwalificatie Examineren
BMO	Bilateraal Management Overleg
CvB	College van Bestuur
CvE	College van Examencommissies
HSR	Hogeschoolraad
HU	Hogeschool Utrecht
IR	Instituutsraad
ITK	Instellingstoets kwaliteitszorg
KIA	Kennis- en innovatieagenda
NSE	Nationale Studenten Enquête
NVAO	Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie
PDCA	Plan-Do-Check-Act
RvT	Raad van Toezicht
TLN	Teaching & Learning Network

