

NVAO □ NEDERLAND

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG HZ UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

ADVIESRAPPORT
21 februari 2025





NVAO

HZ University of Applied Science | 1987



3 Locaties

638
Medewerkers



14 Lectoraten

8 Associate degrees,
23 Bachelors en 1
Masterprogramma



4.622 Ingeschreven
studenten

Vertrouwen in kwaliteit



Peildatum: Jaarverslag
2023

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 HZ University of Applied Sciences 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
<i>Eindoordeel</i>	<i>Positief</i>

1.2 Samenvatting

HZ University of Applied Sciences (HZ), bekend als 'de persoonlijke hogeschool,' biedt kleinschalig en persoonlijk onderwijs met een sterke focus op maatschappelijke impact en duurzame ontwikkeling. De HZ speelt een cruciale rol in Zeeland, niet alleen als opleider, maar ook als motor van vernieuwing. De hogeschool investeert in onderzoek naar regionale thema's zoals water, energie, vitaliteit en voedsel. Recente initiatieven, zoals de oprichting van het Joint Research Centre Zeeland en het Delta Climate Centre, versterken de ambities om bij te dragen aan een betere wereld. Hoewel het panel waardering heeft voor deze ambities, adviseert het om duidelijke prioriteiten te stellen en realistische verwachtingen te hanteren, zodat de uitvoerbaarheid gewaarborgd blijft.

De HZ heeft een nieuwe onderwijsvisie geïntroduceerd die persoonlijke groei, een levendige community en interdisciplinaire samenwerking benadrukt. Hoewel deze visie breed gedragen wordt, is er verdere inspanning nodig om deze consistent binnen alle opleidingen door te voeren.

De HZ heeft een sterke kwaliteitscultuur waarbij zelforganiserende teams, bestaande uit docenten en opleidingsmanagers, gezamenlijk de verantwoordelijkheid dragen voor de kwaliteit van de opleidingen. Deze teams werken op een collegiale en informele manier samen. Ook onderhouden ze nauw contact met het werkveld, waardoor het onderwijs goed aansluit bij de praktijk. Het panel waardeert de kracht van zelforganiserende teams, maar benadrukt het belang van duidelijke afspraken over rollen en verantwoordelijkheden, met name die van opleidingsmanagers.

De HZ vertaalt haar onderwijsplannen effectief naar concrete acties. De Dienst Onderwijs, Onderzoek & Kwaliteit (DOOK) en onderwijsadviseurs spelen hierbij een sleutelrol. De DOOK heeft ook een effectief en sterk toetsbeleid ontwikkeld. De centrale examencommissie en de drie dealexamencommissies bieden een stevige structuur. De toetscommissie voert audits uit en werkt samen met opleidingsmanagers en onderwijskundig adviseurs om toetsing voortdurend te verbeteren.

De HZ biedt uitgebreide ondersteuning aan studenten, onder meer via studieloopbaancoaches (SLC), die helpen met studie- en persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast zijn er via ondersteunende diensten studentendecanen en

psychologen beschikbaar. Er is volgens het panel extra aandacht nodig om ervoor te zorgen dat ook studenten met specifieke behoeften de juiste ondersteuning binnen hun opleiding krijgen dan wel weten te vinden.

Docenten en opleidingsmanagers zijn zeer betrokken en bevlogen in hun werk. Sommige medewerkers ervaren een hoge werkdruk, deels door personeelsverloop en de inzet van tijdelijk personeel. Dit lijkt vooral te spelen in de kleinere teams omdat zij de taken minder goed kunnen verdelen. Ook de Dienst Personeel & Organisatieontwikkeling heeft te maken met werkdruk door onderbezetting.

De HZ hanteert een duidelijke en gestructureerde aanpak voor het continu verbeteren van het onderwijs, waarbij de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) op verschillende niveaus wordt toegepast, van cursussen tot de hele hogeschool. Het in 2022 gestarte KOERS-traject heeft als doel de bestuurlijke informatievoorziening te verbeteren en meer overzicht en efficiëntie te creëren. Het panel ziet dit als een positieve ontwikkeling en adviseert te zorgen voor praktische toepasbaarheid en duidelijke communicatie naar betrokkenen.

Elke opleiding stelt een jaarplan op en monitort de voortgang hiervan zorgvuldig. Opleidingen verzamelen systematisch studentenfeedback via evaluaties en gesprekken. Dit bevordert een open dialoog en leidt tot directe verbeteringen in het onderwijs. Ook wordt regelmatig input gevraagd van stagebedrijven en het werkveld, wat bijdraagt aan de praktijkgerichtheid van de opleidingen. Binnen de HZ zijn de *midterm reviews* een belangrijk instrument om de opleidingen te evalueren en te verbeteren. De uitkomsten hiervan worden breed gedeeld, zodat andere opleidingen kunnen profiteren van de opgedane inzichten.

Medezeggenschap speelt een belangrijke rol in het kwaliteitszorgsysteem van de HZ. De Hogeschoolraad is goed betrokken en voelt zich gehoord, maar er is enige onduidelijkheid over de toepassing van het advies- en instemmingsrecht. Daarom is het belangrijk om de rollen en verantwoordelijkheden van de Hogeschoolraad verder te verduidelijken en de Hogeschoolraad daarin wat meer te ondersteunen.

De HZ werkt systematisch aan verbetering en is duidelijk gericht op verdere ontwikkeling. Dit blijkt uit de stappen die zijn gezet om zich sterker te positioneren als kennisinstelling in de regio, zoals investeringen in onderzoeksfaciliteiten die onderwijs, praktijk en onderzoek samenbrengen. Deze transitie naar een kennisinstelling biedt kansen, maar brengt ook uitdagingen met zich mee door de hoge verwachtingen zowel intern als extern. Een duidelijke strategie is daarom essentieel, waarbij rekening wordt gehouden met een realistische werkbelasting en ervoor gezorgd wordt dat de werkdruk beheersbaar blijft.

De sterke focus op verbetering blijkt ook uit verschillende positieve voorbeelden van verbeteracties. Een belangrijk thema voor de HZ in het afgelopen jaar was sociale veiligheid. In 2023 werd er een onderzoek onder het personeel uitgevoerd. Dit leidde tot concrete maatregelen, zoals de uitbreiding van het aantal vertrouwenspersonen en de oprichting van een werkgroep met een actieplan. Het panel adviseert om op korte termijn een onderzoek onder studenten uit te voeren, zodat hun ervaringen meegenomen kunnen worden in het verdere beleid voor een veilige en inclusieve leeromgeving.

De HZ richt zich ook sterk op het verbeteren van haar organisatiestructuur en werkprocessen, bijvoorbeeld door zelforganiserende teams meer verantwoordelijkheid te geven en door flexibeler te werken. Een belangrijk onderdeel hiervan is de ambitie om meer *agile* te werken, vooral bij hogeschoolbrede projecten. Hoewel er al veel vooruitgang is geboekt, bevindt de HZ zich nog in een overgangsfase. Er is een spanningsveld tussen agile werkmethoden en traditionele werkwijzen. Duidelijke keuzes en richtlijnen zijn nodig om verwachtingen helder te maken en teams optimaal te ondersteunen.

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 HZ 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	Judgement
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>	positive

2.2 Summary

HZ University of Applied Sciences (HZ) offers small-scale, personalized education with a strong focus on societal impact and sustainable development. HZ plays a pivotal role in Zeeland, not only as an educator but also as a driver of innovation. HZ invests in research on regional topics such as water, energy, vitality, and food. Recent initiatives, such as the establishment of the Joint Research Centre Zeeland and the Delta Climate Centre, strengthen HZ's ambitions to contribute to a better world. While the panel appreciates these ambitions, it advises that clear priorities be set, and realistic expectations be managed to ensure the feasibility of these ambitions.

HZ has introduced a new educational vision that emphasizes personal growth, a vibrant community, and interdisciplinary collaboration. While this vision is widely supported, further effort is needed to implement it consistently across all programs.

HZ has a strong culture of quality, with self-organizing teams comprising faculty members and program managers jointly responsible for the quality of education. These teams collaborate in a collegial and informal manner and maintain close contact with the professional field, ensuring that the education closely aligns with real-world practice. The panel values the strength of self-organizing teams but emphasizes the importance of clear agreements on roles and responsibilities, particularly those of program managers.

HZ effectively translates its educational plans into concrete actions. The Department of Education, Research and Quality Assurance (DOOK) and educational advisors play a key role in this process. DOOK has also developed an effective and strong assessment policy. The central examination committee and the three sub examination committees provide a solid structure. The assessment committee conducts audits and collaborates with program managers and educational advisors to continually improve assessment practices.

HZ provides comprehensive support to students, including through career coaches (SLC) who assist with academic and personal development. In addition, services such as student counselors and psychologists are available. The panel notes that extra attention is needed to ensure that students with specific needs receive or are able to find the appropriate support in their program.

Faculty and program managers are highly engaged and passionate in their work. Some staff members experience high levels of workload, partly due to staff turnover and the use of temporary personnel. This seems to be

particularly true for smaller teams, as they have more difficulty distributing tasks. The Department of Personnel & Organizational Development is also facing workload pressures due to understaffing.

HZ adopts a clear and structured approach to continuously improve its education, applying the PDCA cycle (Plan-Do-Check-Act) at various levels, from individual courses to the entire institute. The KOERS project, launched in 2022, aims to improve governance information and create more oversight and efficiency. The panel views this as a positive development and recommends ensuring practical applicability and clear communication to stakeholders.

Each program develops an annual plan and closely monitors its progress. Every program systematically collects student feedback through evaluations and discussions, promoting an open dialogue that leads to immediate improvements in education. Input is also regularly gathered from internship companies and the professional field, contributing to the practical orientation of the programs. Midterm reviews are an important tool within HZ for evaluating and improving programs. The outcomes are widely shared, allowing other programs to benefit from the insights gained.

Participation plays an important role in HZ's quality assurance system. The council (Hogeschoolraad) is well involved and feels heard, but there is some uncertainty regarding the application of advisory and approval rights. Therefore, it is important to further clarify the roles and responsibilities of the council and provide additional support in this area.

HZ is systematically working on improvement and is clearly focused on further development. This is evident from the steps taken to position itself more strongly as a knowledge institution in the region, such as investments in research facilities that bring together education, practice, and research. This transition to a knowledge institution presents opportunities but also challenges due to high expectations, both internally and externally. A clear strategy is therefore essential, taking into account a realistic workload and ensuring that the work pressure remains manageable.

The strong focus on improvement is also demonstrated through several positive examples of improvement actions. A key theme for HZ in the past year was social safety. In 2023, a survey was conducted among staff, which led to concrete measures, such as increasing the number of confidential counselors and establishing a working group with an action plan. The panel advises conducting a similar survey among students soon to ensure their experiences are included in the development of policies for a safe and inclusive learning environment.

HZ is also strongly focused on improving its organizational structure and work processes, for example by giving more responsibility to self-organizing teams and working more flexibly. An important part of this is the ambition to work more agile, especially in institution-wide projects. While significant progress has been made, HZ is still in a transition phase. There is a tension between agile work methods and traditional approaches, such as steering committees. Clear choices and guidelines are needed to clarify expectations and optimally support teams.

3 Sterke punten & aanbevelingen

3.1 Sterke punten

Het panel constateert de onderstaande sterke punten:

1. **Sterke regionale rol** – De HZ is sterk verankerd in de regio en draagt actief bij aan innovaties op het gebied van water, energie, vitaliteit en voedsel. Als enige hbo-instelling in Zeeland speelt de HZ een cruciale rol in het opleiden van hbo-professionals in deze krimpregio, wat zich ook weerspiegelt in het brede opleidingsaanbod dat inspeelt op de arbeidsmarktbehoefte in de regio.
2. **Sterke kwaliteitscultuur** – De HZ beschikt over een robuust kwaliteitszorgsysteem waarin de zelforganiserende teams een belangrijke rol spelen. Met veel bevologenheid werken zij samen aan het voortdurend verbeteren van de kwaliteit van de opleidingen. Mede door de kleinschaligheid binnen de HZ is er snel zicht op knelpunten en kan er snel worden bijgestuurd.
3. **Sterk en effectief toetsbeleid** – Het toetsbeleid is goed opgezet en wordt effectief toegepast. De structuur, met een centrale examencommissie en drie deelcommissies, werkt goed. De toetscommissie speelt een belangrijke rol in het continu verbeteren van de toetsing binnen de opleidingen.
4. **Solide kwaliteitssysteem en instrumenten** – Het kwaliteitssysteem is solide en maakt gebruik van diverse instrumenten, zoals schriftelijke evaluaties, gesprekken tussen studenten en docenten, structurele feedback van werkveldpartners en goed opgezette *midterm reviews*. Ook de goede onderlinge afstemming, zowel binnen de opleidingen als tussen de opleidingen, is positief.
5. **Transitie naar kennisinstelling** – De HZ is een lerende organisatie die actief inspeelt op de dynamische en veranderende context waarin zij opereert. De hogeschool is goed op koers om haar positie als kennisinstelling in de regio te versterken. Dit blijkt onder andere uit de investeringen in innovatieve onderzoeksfaciliteiten die onderwijs, praktijk en onderzoek effectief met elkaar verbinden.

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. **Prioriteiten stellen** – De hoge ambities van de HZ brengen ook uitdagingen met zich mee. Het is belangrijk om duidelijke prioriteiten te stellen en realistische verwachtingen te formuleren die aansluiten bij de capaciteit van de organisatie. Dit voorkomt versnippering, maakt de uitvoering haalbaar en zorgt ervoor dat de werkdruk voor medewerkers beheersbaar blijft.
2. **Balans tussen kaders en teamvrijheid** – Hoewel de zelforganiserende teams bijdragen aan een sterke kwaliteitscultuur, brengt dit ook uitdagingen met zich mee. Het is belangrijk om een goede balans te vinden tussen de formele richtlijnen en de ruimte die teams nodig hebben om de onderwijsvisie binnen hun eigen opleiding vorm te geven. Dit kan bijvoorbeeld door een kernset aan richtlijnen waaraan teams zich moeten houden, zonder hun autonomie te beperken.
3. **Ondersteuning voor studenten met specifieke behoeften**: Hoewel de basisondersteuning voor studenten goed geregeld is, is er meer aandacht nodig voor studenten met specifieke ondersteuningsbehoeften. Het is belangrijk dat alle betrokkenen goed op de hoogte zijn van de behoeften en mogelijkheden, zodat studenten de begeleiding krijgen die aansluit bij hun persoonlijke situatie.
4. **Uitwerking KOERS** – Bij de verdere uitwerking van KOERS moet er aandacht zijn voor de praktische toepasbaarheid en voor duidelijke communicatie over de verwachtingen.
5. **Ondersteuning zelforganiserende teams** – Bied meer ondersteuning aan zelforganiserende teams bij het aanpakken van hogeschoolbrede vraagstukken, zoals samenwerking tussen verschillende disciplines. De overgang naar een kennisinstelling vraagt ook om extra steun voor medewerkers.

4 Hoe gaat het verder?

De NVAO neemt een besluit verlenging 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 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

- Ben Lambrechts MSc (voorzitter); algemeen directeur hogeschool PXL.
- Drs. Marjan Scholman MA; directeur dienst Onderwijs, Onderzoek en Internationalisering van NHL Stenden Hogeschool.
- Dr. Elles Bulder; Hanzehogeschool Groningen, lector leefomgeving en transitie.
- Prof. dr. Hans Mulder; ondernemer en tevens hoogleraar aan de Antwerp Management School.
- Sabine Tromp, BEd, afgestudeerd hbo-ba Learning & Development in Organisations aan de HAN (2020-2024). Afgestudeerd Pabo aan de HAN (2015-2021).

Ondersteuning

- Esther Poort (secretaris)
- Carina Schaafsma (NVAO beleidsmedewerker/adviseur en procescoördinator)
- Laura Oosterveld (NVAO beleidsmedewerker/adviseur en procescoördinator)
- Nancy van San (NVAO beleidsmedewerker/adviseur en procescoördinator)

Locatiebezoeken

- Middelburg en Vlissingen, 25 november 2024 tot en met 27 november 2024
- Vlissingen, 17 december 2024 en 18 december 2024

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

6 Profiel van de instelling

6.1 Algemene gegevens

Instelling	HZ University of Applied Sciences
Locatie(s)	Vlissingen, Middelburg en Roosendaal
Status van de instelling	Bekostigd

6.2 Profiel

De HZ University of Applied Sciences (HZ) is een persoonlijke hogeschool, sterk verankerd in Zeeland, waar onderwijs en praktijkgericht onderzoek nauw met elkaar zijn verbonden. Door de kleinschaligheid kunnen studenten en medewerkers profiteren van persoonlijk onderwijs, met een sterke focus op de gemeenschap.

Het College van Bestuur (CvB) bestaat uit twee leden en stuurt drie domeinen aan: Health, Education & Wellbeing (HEW), Business, Vitality & Hospitality (BVH), en Technology, Water & Environment (TWE). Elk domein omvat opleidingen en onderzoeksgroepen. Daarnaast kent de HZ ondersteunende centrale diensten, die aangestuurd worden door de directeur bedrijfsvoering. Afstemming vindt plaats in het Bestuur- en Directieteam (BDT). Verder kent de HZ een aantal organisatie-eenheden die rechtstreeks opereren onder het CvB, waaronder de afdeling Professional Learning & Development (aanbod voor de werk(zook-)jende professional) en het landelijke CoE Delta Platform, waarvan de HZ penvoerder is.

De Raad van Toezicht (RvT) bestaat uit zes leden en heeft verschillende rollen die afwisselend en aanvullend worden vervuld: werkgever, toezichthouder, adviseur, strategisch partner, *critical friend* en ambassadeur van de HZ.

De HZ werkt vanuit Campus Zeeland nauw samen met mbo (Scalda) en wo (University College Roosevelt). In 2022 werd het Joint Research Centre Zeeland (JRCZ) in Middelburg geopend, een gezamenlijke onderzoeksfaciliteit met laboratoria en werkruimtes voor oplossingen van maatschappelijke vraagstukken in de Zuidwestelijke Delta.

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

Instellingsplan

De HZ University of Applied Sciences (verder aangeduid als de HZ) positioneert zichzelf als 'de persoonlijke hogeschool' met een sterke focus op kleinschalig, persoonlijk onderwijs, maatschappelijke relevantie en duurzame ontwikkeling.

Het Instellingsplan (IP) 2022-2027, getiteld 'Bijdragen aan een betere wereld', is bepalend voor de koers van de HZ. Dit plan is opgebouwd rondom vier ambities die de missie en visie van de hogeschool onderstrepen:

1. *Wij zijn opleider van professionals voor een wereld in transitie.*
2. *Wij zijn een gewaardeerd instituut op het gebied van water, energie en vitaliteit.*
3. *Wij zijn de partner voor maatschappelijke opgaves in onze regio.*
4. *Wij zijn een bruisende community voor alle partijen.*

In 2024 werd 'ambitie 0' toegevoegd als basisvoorwaarde voor de andere ambities van HZ. Dit gaat over het streven naar een kwalitatieve, gezonde organisatie waarin het prettig is om te werken en leren. Een werkgroep is momenteel bezig met de verdere uitwerking van deze ambitie.

Het IP bevat een uitgebreide toelichting op de zes kernwaarden van de HZ: integriteit en respect, vertrouwen en rekenschap, samenwerking en kwaliteit. Het panel constateert dat deze kernwaarden terugkomen in belangrijke beleidsdocumenten, zoals de onderwijsvisie, de besturingsfilosofie en het beleidskader voor kwaliteitszorg. Deze documenten gebruiken consistente terminologie en sluiten goed op elkaar aan.

Het panel waardeert de belangrijke rol die de HZ speelt in de regio. Als enige hbo-instelling in Zeeland is de HZ cruciaal voor het opleiden van hbo-professionals in deze krimpregio. Het panel steunt het streven van de HZ om een breed aanbod van opleidingen te blijven bieden, ondanks de toenemende financiële uitdagingen. Het panel ziet de oprichting van de stuurgroep HZ-portfolio, die zich richt op het beheersbaar houden van het portfolio op lange termijn, als een noodzakelijke en strategische stap voor de toekomst.

De HZ speelt ook een belangrijke rol als innovatiemotor voor de regio. De hogeschool benut haar unieke locatie in de Zuidwestelijke Delta door zich te focussen op de thema's water, energie en vitaliteit, aangevuld met onderzoek naar voedsel. Deze focus sluit volgens het panel naadloos aan bij de regionale uitdagingen. Het panel ziet de recente investeringen in onderzoeksfaciliteiten, zoals het Joint Research Centre Zeeland (JRCZ) en het Delta Climate Centre (DCC) als een belangrijke stap voorwaarts (zie ook standaard 4).

Het panel waardeert het Instellingsplan omwille van de duidelijke structuur en inspirerende inhoud. Tegelijkertijd wijst het op de grote ambities, die zowel kansen bieden als aanzienlijke uitdagingen met zich meebrengen. Het panel benadrukt het belang van het stellen van prioriteiten en het formuleren van haalbare verwachtingen. Daarnaast vraagt het om specifieke aandacht voor een balans tussen regionale maatschappelijke ambities en de werkdruk op het onderwijs, zodat medewerkers hun taken effectief kunnen uitvoeren zonder overbelasting.

Onderwijsvisie

Tot voor kort vormde het 'HZ Onderwijskompas (2015)' de basis voor de onderwijsvisie van de HZ. Deze visie was opgebouwd rond drie pijlers: authentieke beroepssituaties, het bevorderen van samen leren en de ontwikkeling van autonome professionals.

De HZ ontwikkelde in de afgelopen twee jaar een nieuwe onderwijsvisie, gebaseerd op de ambities uit het IP 2022-2027. In november 2024 werd deze nieuwe visie gepresenteerd met als titel 'Leren navigeren naar een betere wereld'. De nieuwe visie is opgebouwd uit drie pijlers: Kompas, Ontmoetingsplaats en Veilige Haven, die zijn vertaald naar negen specifieke beloften.

Volgens het panel sluit de nieuwe visie goed aan bij het Instellingsplan 2022-2027. De focus ligt duidelijk op studentgericht onderwijs en de persoonlijke ontwikkeling van studenten. Zowel de oude als de nieuwe onderwijsvisie richten zich op persoonlijke ontwikkeling en talentgroei, waarbij studenten de vrijheid hebben om hun eigen ontwikkelpad te bepalen. Deze studentgerichtheid blijkt ook uit het uitgebreide aanbod van voorzieningen die studenten tijdens hun studie ondersteunen.

Medewerkers, studenten en praktijkpartners hebben intensief samengewerkt aan de nieuwe visie, wat heeft geleid tot brede steun. Dit werd bevestigd in gesprekken met opleidingsteams, die aangaven dat de hoofdlijnen herkenbaar zijn en goed aansluiten bij hun dagelijkse praktijk. Ook de Hogeschoolraad (HR) heeft vanaf het begin actief meegedacht bij de ontwikkeling van de nieuwe onderwijsvisie.

De nieuwe visie bouwt sterk voort op de oude, waardoor de kernprincipes grotendeels ongewijzigd zijn gebleven. Het panel waardeert dat de visie goed aansluit bij wat er intern leeft, maar benadrukt dat flexibiliteit essentieel is om in te spelen op nieuwe eisen en veranderende omstandigheden. Hoewel de visie breed wordt ondersteund, merkte het panel tijdens de gesprekken op dat niet alle gesprekspartners volledig op de hoogte waren van de nieuwe elementen. Dit is begrijpelijk, gezien de recente introductie van de visie.

De HZ werkt momenteel aan een onderwijsmodel met HZ-brede afspraken en een *toolkit* om effectieve praktijken en bruikbare instrumenten binnen de hogeschool te delen. Het panel juicht dit ten zeerste toe, aangezien het volgens hen essentieel is voor het goed verankeren van de onderwijsvisie binnen de opleidingsteams. Uit de gesprekken bleek dat de uitgangspunten van de onderwijsvisie breed worden gedragen, maar dat er nog geen duidelijke kaders zijn voor de uitwerking op opleidingsniveau.

Een voorbeeld hiervan is interdisciplinair samenwerken, een belangrijk onderdeel van de nieuwe onderwijsvisie. De HZ beschouwt dit als essentieel voor het opleiden van studenten die kunnen opereren in een snel veranderende wereld. Het panel constateerde echter dat het ontwikkelen van een duidelijk kader voor de implementatie hiervan binnen de opleidingen nog in de beginfase verkeert.

Een ander voorbeeld waar duidelijke kaders nog ontbreken, is de vorming van een community, een belangrijk aspect van de nieuwe visie. Sommige opleidingen pakken dit goed op en de uitvoering verloopt soepel, maar bij andere opleidingen is de uitvoering minder gestructureerd. Er liggen hier volop kansen om de ambitie van de hogeschool om een levendige community te zijn verder te realiseren, door duidelijke richtlijnen en meer ondersteuning voor de opleidingen te bieden.

Uitgangspunten Kwaliteitszorg

Het document 'Samen blijven(d) verbeteren: kwaliteit in de HZ' (2024) beschrijft hoe de HZ haar kwaliteit bewaakt en versterkt. Het legt de basisprincipes vast voor een HZ-brede kwaliteitscultuur en een robuust kwaliteitszorgsysteem, met nadruk op verantwoordelijkheden, borging en de toepassing van de PDCA-cyclus (plan-do-check-act).

Het panel waardeert de sterke focus van de HZ op het ontwikkelen van een breed gedragen kwaliteitscultuur, wat onder andere blijkt uit de nadruk op horizontale overlegstructuren waar in een collegiale sfeer aan kwaliteit wordt gewerkt. Zelforganiserende teams spelen hierin een centrale rol. Tijdens het bezoek constateerde het panel dat deze teams veel autonomie ervaren en een sterke verantwoordelijkheid voelen voor de kwaliteit binnen hun opleidingen.

De uitgebreide PDCA-cyclus wordt op alle niveaus en in verschillende onderdelen van de organisatie toegepast, met betrokkenheid van interne en externe stakeholders. De HZ zoekt op verschillende manieren afstemming met het werkveld om ervoor te zorgen dat het onderwijs actueel blijft. Op hogeschoolniveau gebeurt dit via de Raad van Advies en op opleidingsniveau via de beroepenveldcommissies. Daarnaast werkt de HZ intensief samen met het werkveld via diverse projecten. HZ Nexus coördineert deze externe samenwerking en onderhoudt een actief netwerk van 750 organisaties en 1650 contactpersonen, waaronder grote regionale spelers en innovatief MKB. De verbinding met actuele maatschappelijke vraagstukken wordt verder versterkt via de onderzoeksgroepen.

Conclusie

Het panel concludeert dat de HZ met het Instellingsplan 2022-2027 een krachtige en inspirerende koers heeft uitgezet. De hogeschool speelt een cruciale rol in de regio als de enige hbo-instelling in Zeeland. Zij fungeert als innovatiemotor en partner in maatschappelijke vraagstukken op het gebied van water, energie, vitaliteit en food. De recente investeringen in onderzoeksfaciliteiten zijn volgens het panel belangrijke stappen om de HZ ook voor de toekomst goed te positioneren.

De nieuwe onderwijsvisie, die voortbouwt op de eerder geformuleerde onderwijsprincipes, biedt een duidelijke studentgerichte benadering. De sterke kwaliteitscultuur, die zichtbaar is in de zelforganiserende teams en ondersteund wordt door een robuust kwaliteitszorgsysteem, verdient eveneens lof. Op basis van de gevoerde gesprekken is het panel ervan overtuigd dat zowel het Instellingsplan als de onderwijsvisie breed gedragen worden en fungeren als leidraad voor alle betrokkenen. Tegelijkertijd constateert het panel dat het verder verankeren van de onderwijsvisie binnen de opleidingen nog extra aandacht vereist. Het panel adviseert om duidelijke kaders te formuleren voor de implementatie van de primaire uitgangspunten van de onderwijsvisie. Daarnaast is het van belang om prioriteiten te stellen en realistische verwachtingen te hanteren om de uitvoering haalbaar en effectief te houden.

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 studente met een functiebeperking.

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

Processen en kwaliteitscultuur

De DOOK (Dienst Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit) van de HZ is verantwoordelijk voor het ondersteunen van de hogeschool op het gebied van onderwijs en kwaliteitszorg. De dienst draagt onder andere zorg voor het ontwikkelen van de onderwijsvisie en het formuleren van het hogeschoolbrede toetsbeleid.

Zeven onderwijskundig adviseurs ondersteunen de implementatie van het HZ-onderwijs- en toetsbeleid. Ze spelen een cruciale rol in het afstemmen van de onderwijs- en toetsvisie, zowel horizontaal als verticaal, en zijn per domein of specifiek voor de deeltijdopleidingen aangesteld. De adviseurs werken nauw samen met de DOOK en het team *E-learning*, dat docenten ondersteunt bij het kiezen van geschikte tools en het vertalen van de onderwijsvisie naar digitale werk- en toetsvormen.

Uit gesprekken met betrokkenen blijkt dat de DOOK en de onderwijsadviseurs zeer gewaardeerd worden. De dienst is goed geïntegreerd in de opleidingen en gemakkelijk toegankelijk voor docenten. Door de korte lijnen binnen de HZ is er veel afstemming tussen de onderwijsadviseurs, wat bijdraagt aan een onderwijscultuur waarin innovatie en kwaliteitsverbetering centraal staan.

De HZ vertaalt de strategische ambities uit het instellingsplan in driejarige domeinplannen en jaarlijkse actieplannen op opleidingsniveau. Met deze werkwijze, die door de HZ als 'cascadering' wordt aangeduid, beoogt de HZ een concrete vertaling van strategische doelen te realiseren op de verschillende niveaus binnen de organisatie.

Op opleidingsniveau spelen de zelforganiserende teams een belangrijke rol. Uit de gesprekken bleek dat deze teams hun rol in de praktijk met veel gedrevenheid oppakken. Ze waarderen het vertrouwen en de vrijheid om de kwaliteitszorg binnen hun eigen opleiding vorm te geven. Er is een sterk kwaliteitsbewustzijn binnen de teams, die regelmatig verwijzen naar bijvoorbeeld de landelijke profielen, de onderwijsvisie van HZ en het toetsbeleid.

Verder blijkt uit de gesprekken dat studenten en medewerkers zich zowel in formele als informele zin mede-eigenaar voelen van het beleid en de uitvoering daarvan. Ook het werkveld is nauw betrokken bij de ontwikkelingen binnen de HZ, zowel via de beroepenveldcommissie als de opleidingscommissies.

Over het geheel genomen is het panel positief over de werkwijze met zelforganiserende teams. Het werken met deze teams brengt echter ook uitdagingen met zich mee, vooral op het gebied van consistentie en het uniform toepassen van beleidsprocessen. Het panel merkte op dat de zelforganiserende teams de jaarplannen op verschillende manieren opstellen en hierover op uiteenlopende manieren verantwoording afleggen (zie ook standaard 3). Dit kan leiden tot een verschil tussen het formele beleid van de HZ en de informele praktijk binnen de teams, waarbij het panel ook een verschil in taakvolwassenheid tussen de teams opmerkte. Sommige teams zijn verder gevorderd in hun zelforganisatie en het hanteren van gestandaardiseerde processen, terwijl andere teams nog in een ontwikkelingsfase zitten. Daarnaast merkt het panel op dat de rol van de opleidingsmanager nog in ontwikkeling is en op verschillende manieren ingevuld wordt, wat het wenselijk maakt deze rol verder te verduidelijken.

Het gesprek met het management maakte duidelijk dat de HZ zich bewust is van de uitdaging die voortkomt uit het spanningsveld tussen formeel beleid en de vrijheid die teams hebben om dit uit te voeren binnen hun eigen context. Het management gaf aan dat de HZ zich momenteel in een transitie bevindt, van een benadering gericht op kwantitatieve kwaliteitsindicatoren (de zogenaamde stoplichten) naar een cultuur waarin vertrouwen en verantwoordelijkheid binnen teams centraal staan. Deze verandering is recentelijk in gang gezet via het programma KOERS (zie standaard 3).

Het panel spoort de HZ aan om deze ontwikkeling voort te zetten. Daarbij is het volgens het panel essentieel om een goede balans te vinden tussen duidelijke kaders en teamvrijheid, oftewel tussen formeel en informeel beleid. Duidelijke beleidslijnen en kaders zijn nodig om consistentie in de kwaliteitszorg te waarborgen, ongeacht de fase van taakvolwassenheid van de verschillende teams. Tegelijkertijd moet de kracht en flexibiliteit van de zelforganiserende teams behouden blijven. Het panel adviseert het management actief te sturen op deze balans, zodat de teams voldoende ruimte voor eigenaarschap behouden, terwijl de algemene HZ-brede uitgangspunten voor goede onderwijskwaliteit gewaarborgd blijven.

Toetsing

Het panel heeft vastgesteld dat de DOOK een helder en concreet toetsbeleid heeft ontwikkeld, met een duidelijke visie op toetsing, concrete kwaliteitscriteria, een uitgebreide toelichting op het toetsproces en een overzicht van diverse toetsvormen en betrokken actoren. Uit gesprekken met verschillende opleidingen blijkt dat het toetsbeleid stevig verankerd is binnen de opleidingen, wat een solide basis biedt voor de kwaliteit van de toetsen binnen de gehele HZ.

De HZ beschikt over een centrale examencommissie (CE), drie domeinspecifieke deexamencommissies (DEX) en een centrale toetscommissie. De centrale toetscommissie staat onder toezicht van de CE en speelt een cruciale rol in de kwaliteitsborging van toetsing. Dit doet zij door regelmatig audits uit te voeren en steekproeven van toetsen te beoordelen.

Het panel heeft vastgesteld dat de structuur met een centrale examencommissie en drie deexamencommissies goed functioneert. De CE is zich goed bewust van haar borgingstaak en vervult een belangrijke coördinerende rol in de kwaliteitsborging van de toetsing binnen de hogeschool. De DEX-leden zijn nauw betrokken bij de opleidingen en spelen een actieve rol bij het behandelen van studentenverzoeken, zoals voor stages, minoren en vrijstellingen. Uit het jaarverslag van de CE blijkt dat de uniforme toepassing van regels tussen de verschillende DEX soms een uitdaging vormt. Het panel moedigt de CE aan om de consistentie van de regelgeving verder te verbeteren.

Het panel is bijzonder positief over de werkwijze van de toetscommissie, die met haar expertise en betrokkenheid een cruciale bijdrage levert aan de voortdurende versterking van de toetsing. De regelmatige audits en steekproeven bieden waardevolle inzichten die bijdragen aan de voortdurende verbetering van het toetsproces. De resultaten van deze audits worden besproken met de opleidingsmanagers, die vervolgens ondersteuning kunnen krijgen van de onderwijskundig adviseurs van de DOOK bij de verdere uitwerking van de verbeterpunten. Uit de gesprekken bleek dat de opleidingen zowel de toetscommissie als de onderwijskundig adviseurs zeer waarderen. Deze gezamenlijke inspanningen waarborgen de kwaliteit van de toetsing op een structurele en duurzame manier.

Voorzieningen

De HZ biedt een breed scala aan voorzieningen voor de begeleiding van studenten. Binnen de opleidingen heeft elke student een studieloopbaancoach (SLC) als aanspreekpunt en coach op het gebied van studievoortgang, professionele ontwikkeling, loopbaanontwikkeling en bijzondere omstandigheden. De SLC-community bevordert kennisdeling en professionalisering onder coaches, zodat de begeleiding optimaal kan worden afgestemd op de behoeften van de studenten. Daarnaast biedt de studentendecaan specifieke ondersteuning voor studenten met bijzondere behoeften.

De HZ versterkt deze basisvoorzieningen met een breed aanbod van diensten, waaronder studentenpsychologen, specialistische coaches, vertrouwenspersonen en peer-buddy's via het Student Success Centre (SSC). De HZ Community, bestaande uit HZ Sport, HZ Cult, SDG, Green Office en SSC, organiseert bovendien diverse activiteiten op het gebied van sport, cultuur, duurzaamheid en sociale ontwikkeling, waarmee studenten worden ondersteund in hun brede ontwikkeling. Tevens heeft de HZ een honours programma waar studenten de mogelijkheid krijgen zich optimaal te ontwikkelen en hun kennis te verbreden.

Het panel constateert dat de HZ een solide basis heeft voor studentenondersteuning, met korte lijnen tussen studenten en SLC's, die eenvoudig kunnen doorverwijzen naar decanen. Toch is er volgens het panel extra aandacht nodig voor studenten met specifieke ondersteuningsbehoeften. Het panel heeft verschillende situaties gehoord waarin studenten zich onvoldoende ondersteund voelden. Het panel begrijpt dat de kleinschaligheid van de HZ maatwerk in zeer specifieke gevallen uitdagend kan maken. Desalniettemin ziet het panel dit als een belangrijk aandachtspunt.

Het management erkent de noodzaak om de ondersteuning voor studenten met specifieke behoeften te verbeteren. Het beleid 'Studeren met een ondersteuningsbehoefte' is recent geëvalueerd en wordt verder ontwikkeld. Ook tekende de HZ recentelijk het VN Verdrag inzake inclusie. De HZ verschuift hiermee van een medisch naar een sociaal model, waarbij de focus steeds meer ligt op het welzijn en de specifieke behoeften van studenten. Daarnaast worden de SLC's beter toegerust, met name op het gebied van doorverwijzing en het bieden van maatwerk in complexe gevallen. Het panel steunt deze ontwikkelingen van harte.

Personeel

Tijdens het visitatiebezoek viel de sterke betrokkenheid van docenten en opleidingsmanagers op. Naast hun reguliere onderwijstaken nemen docenten actief deel aan overlegstructuren en werken zij aan onderwijsvernieuwing. Dit getuigt van een grote inzet voor de gezamenlijke doelen van de HZ.

Hoewel de medewerkers enthousiast zijn over hun werk, ervaart een deel van hen een hoge werkdruk. Deze hoge werkdruk wordt deels toegeschreven aan personeelsverloop en het gebruik van tijdelijk personeel. Dit roept vragen op over de haalbaarheid van de ambities en de effectiviteit van de ondersteuningsstructuren.

Uit de gesprekken met het management bleek dat men zich bewust is van de hoge werkdruk die een deel van de medewerkers ervaart. Dit probleem lijkt vooral voor te komen in kleinere teams, waar het werk minder goed verdeeld kan worden en die kwetsbaar zijn bij ziekte of verloop. Daarom zet het management in op het vormen van grotere teams om de werkdruk beter te verdelen, onder andere door opleidingen binnen een domein te stimuleren en faciliteren om meer samen te werken. Hierbij wordt ook gekeken naar manieren om het onderwijs efficiënter in te richten. Daarnaast wordt onderzocht hoe opleidingen beter ondersteund kunnen worden bij de inrichting van curricula, bijvoorbeeld door overmatige toetsen te voorkomen.

In 2024 heeft het CvB de visie op mens en organisatie vastgesteld, aansluitend bij ambitie 0: 'Wij zijn een kwalitatief sterke en gezonde organisatie waar het prettig is om te werken en te leren.' Deze visie vormt de basis voor nieuw beleid, zoals uitgewerkt in het Uitvoeringsplan Dienst Personeel & Organisatieontwikkeling (P&OO) 2024-2027. Het panel benadrukt het belang van een voortvarende implementatie van dit uitvoeringsplan. Een cruciale randvoorwaarde hiervoor is het versterken van de capaciteit van de Dienst P&OO, die al geruime tijd kampt met werkachterstanden en hoge werkdruk. Dit heeft geleid tot een personeelsbeleid dat op bepaalde punten verouderd is en achterloopt bij de ambities van de HZ.

Het panel beschouwt de combinatie van formeel en informeel werken binnen de organisatie als een kracht, maar ook als een aandachtspunt. Het adviseert om hier in het personeelsbeleid gericht aandacht aan te besteden en

ervoor te zorgen dat de formele kaders voor iedereen helder zijn. Het is cruciaal om rollen en verantwoordelijkheden binnen de organisatie duidelijk te definiëren, met bijzondere nadruk op de recent ingevoerde formele rol van opleidingsmanager. Daarnaast vraagt de uitwerking van het functiegebouw aandacht.

De HZ biedt een uitgebreid aanbod van professionaliseringsmogelijkheden, zoals de Basis Didactische Bekwaamheid (BDB), de Basis Kwalificatie Examinering (BKE) en de Senior Kwalificatie Examinering (SKE). Daarnaast zijn er de afgelopen jaren specifieke trainingen aangeboden, zoals verplichte cursussen over sociale veiligheid en verzuimbeleid voor leidinggevend. Ook worden er domeindagen en actieve (online) communities georganiseerd, waarin onderwerpen zoals Artificial Intelligence (AI) in het onderwijs en digitale didactiek centraal staan. Het panel constateerde tijdens gesprekken dat docenten goed op de hoogte zijn van dit aanbod, maar dat de deelname vaak laag is. Dit komt vooral door de hoge werkdruk onder docenten en doordat veel docenten niet kunnen deelnemen aan professionaliseringsactiviteiten omdat ze op dat moment onderwijsverplichtingen hebben.

Conclusie

Het panel concludeert dat de HZ haar onderwijsvisie effectief vertaalt naar concrete beleidsacties en -processen, waarbij de DOOK, onderwijsadviseurs en zelforganiserende teams een belangrijke rol spelen. Het toetsbeleid is goed ontwikkeld en wordt effectief uitgevoerd, met een duidelijke structuur van de centrale examencommissie, toetscommissie en drie deexamencommissies. Ook biedt de HZ een solide basis voor studentenondersteuning, waarin de SLC's een cruciale rol vervullen.

Er zijn daarbij enkele ontwikkelpunten. De balans tussen duidelijke kaders en teamvrijheid kan verder versterkt worden, zodat zowel consistentie in kwaliteitszorg gewaarborgd blijft als de flexibiliteit en het eigenaarschap van de teams behouden blijven. Daarnaast vormt de werkdruk, vooral in kleinere teams en binnen de dienst P&OO, een aandachtspunt. Tot slot vraagt de ondersteuning van studenten met specifieke behoeften extra aandacht.

Het panel constateert dat het management zich bewust is van deze ontwikkelpunten en passende stappen onderneemt om verbeteringen door te voeren.

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

Het panel heeft vastgesteld dat de HZ een gestructureerde en geïntegreerde aanpak hanteert voor het evalueren van onderwijskwaliteit. Het document 'Samen blijven(d) verbeteren: kwaliteit in de HZ' beschrijft de kwaliteitscycli op verschillende niveaus, zoals het instellings-, domein- en opleidingsniveau, evenals op cursus- en projectniveau. Op elk niveau wordt de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) doorlopen, met een eigen frequentie per niveau. De Planning & Control-cyclus omvat onder andere periodieke voortgangsoverleggen (PVO) tussen het College van Bestuur (CvB) en het domein- en opleidingsmanagement, de gesprekkencyclus met medewerkers, en de begrotingscyclus.

De Raad van Toezicht (RvT) is nauw betrokken bij de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Tijdens het gesprek met de RvT merkte het panel op dat de RvT goed is ingebed binnen de HZ en een belangrijke partner vormt in het borgen van kwaliteit en strategische ontwikkeling.

In 2022 is het traject KOERS gestart, gericht op het herijken van de bestuurlijke informatievoorziening. Dit traject streeft naar een meer beleidsgerichte en kwalitatieve beleidscyclus. Het besturings- en monitoringsmodel wordt momenteel verder ontwikkeld om meer overzicht en efficiëntie te creëren in de beleidsvoering. De HZ verwacht hiermee een helder systeem te realiseren voor het effectief opvolgen en afronden van acties en resultaten.

Het panel waardeert de ontwikkeling om meer ruimte te creëren voor kwalitatieve sturing. Het adviseert echter om bij de verdere uitwerking van KOERS te zorgen voor praktische werkbaarheid en duidelijke communicatie naar

alle betrokkenen over de verwachtingen. Ook hier is het belangrijk om het evenwicht te bewaren tussen de autonomie van zelforganiserende teams en de formele eisen vanuit de hogeschoolbrede structuur. Het handhaven van deze balans is cruciaal voor zowel de flexibiliteit van de teams als de effectiviteit van het systeem.

Het document 'Samen blijven(d) verbeteren: kwaliteit in de HZ' beschrijft de PDCA-cyclus ook op projectniveau. Het panel merkte op dat de status van projecten in de praktijk niet altijd even inzichtelijk is. De kleinschaligheid van de HZ leidt er soms toe dat zaken informeler worden besproken en daardoor niet altijd worden vastgelegd in de PDCA. Het is bijvoorbeeld niet altijd duidelijk in welke fase van de PDCA-cyclus een beleidsstuk zich bevindt en wie verantwoordelijk is voor het besluitvormingsproces.

Het panel constateert dat de vier geselecteerde opleidingen een duidelijke PDCA-cyclus hanteren. Elke opleiding heeft een opleidingscommissie (OC), bestaande uit studenten, medewerkers en minimaal één vertegenwoordiger van het beroepenveld. De OC adviseert over zaken zoals de Onderwijs- en Examenregeling, kwaliteitszorg (onder andere naar aanleiding van cursusevaluaties), het jaarplan en onderwijsvernieuwing.

Elke opleiding gebruikt een eigen format voor het jaarplan en heeft een methode ontwikkeld om de voortgang te evalueren en te reflecteren op de gewenste verbeteringen. Bedrijfskunde voert bijvoorbeeld kwartaalreviews uit, terwijl de Ad Pedagogisch Educatief Professional de thema's uit het jaarplan zichtbaar maakt op een jaarbord en uitwerkt op een actieboard in de teamruimte. Het panel adviseert om hier ook een balans te vinden tussen autonomie binnen de teams en uniformiteit, zodat de effectiviteit van de kwaliteitszorg in alle teams gewaarborgd blijft.

Op cursusniveau heeft het panel een duidelijke PDCA-cyclus aangetroffen. Binnen de opleidingen wordt op verschillende manieren feedback verzameld. Studenten kunnen hun mening geven via schriftelijke evaluaties, en er worden gesprekken georganiseerd tussen studenten en docenten om verbeterpunten te bespreken. Het panel waardeert deze aanpak, omdat deze bijdraagt aan een open dialoog en directe verbetering van het onderwijs. Studenten gaven aan dat ze effectief de kans krijgen om zich uit te spreken over de kwaliteit van het onderwijs, en dat zowel formele als informele opmerkingen en suggesties serieus worden genomen. Tijdens het bezoek werden ook voorbeelden genoemd van verbeteringen die daadwerkelijk uit studentenfeedback zijn voortgekomen. Daarnaast wordt het afnemend werkveld jaarlijks om feedback gevraagd en vindt er twee keer per jaar een evaluatie plaats bij de stagebedrijven.

Naast de reguliere evaluaties spelen de intensieve *midterm reviews* (MTR) een belangrijke rol in het verkrijgen van feedback op de kwaliteit van de opleiding. Een panel, bestaande uit vijf leden – een gecertificeerd lead auditor, een gecertificeerd tweede auditor, een student-lid, een inhoudsdeskundige (externe peer) en een opleidingsmanager van een andere HZ-opleiding – voert de evaluatie uit en documenteert de bevindingen en aanbevelingen in een MTR-rapport. Na elke MTR worden het proces door de met de opleiding geëvalueerd. Het panel heeft tijdens het bezoek vastgesteld dat deze aanpak in de praktijk effectief bijdraagt aan de verbetering van de opleiding. Bovendien worden de resultaten breder gedeeld, zodat andere opleidingen hiervan kunnen profiteren. De rapportages zijn intern toegankelijk, en de resultaten worden na een reeks MTR's gezamenlijk besproken met de opleidingsmanagers. Dit versterkt de kwaliteitscultuur van de HZ, waarin *good practices* worden gedeeld en er actief wordt gewerkt aan verbetermogelijkheden.

Medezeggenschap

Medezeggenschap speelt een belangrijke rol in het kwaliteitszorgsysteem van de HZ. De HR, bestaande uit negen leden (zowel personeel als studenten), fungeert als medezeggenschapsorgaan en heeft het CvB en de RvT als gesprekspartners. Het dagelijks bestuur bestaat uit drie leden, waaronder één student.

De HR functioneert over het algemeen goed en voelt zich serieus genomen. De leden zijn actief betrokken bij belangrijke ontwikkelingen en voelen dat hun bijdrage gewaardeerd wordt. Er is echter enige onzekerheid over de rol van de HR, met name met betrekking tot advies- en instemmingsrecht. Dit werd duidelijk tijdens de ontwikkeling van de nieuwe onderwijsvisie, waar de HR wel betrokken was, maar geen officiële instemming heeft gegeven. Ook zoekt de HR nog naar haar formele rol in besluitvorming rond specifieke thema's, zoals sociale veiligheid. Het is belangrijk om deze rollen en verantwoordelijkheden te verduidelijken, zodat de HR optimaal kan bijdragen aan de strategische besluitvorming en de verdere ontwikkeling van de hogeschool.

Conclusie

Samenvattend concludeert het panel dat de HZ een goed opgebouwd en effectief kwaliteitszorgsysteem heeft, waarbij de PDCA-cyclus op verschillende niveaus goed wordt toegepast. De nadruk op kwaliteit binnen de

zelforganiserende teams, de actieve betrokkenheid van studenten en het werkveld bij evaluaties, de systematiek van de MTR, en de betrokkenheid van de HR dragen allemaal bij aan de voortdurende verbetering van het onderwijs. Het KOERS-traject is een belangrijke stap in het verbeteren van de bestuurlijke informatievoorziening. Het panel adviseert wel om bij de verdere uitwerking van KOERS te zorgen voor praktische werkbaarheid en duidelijke communicatie naar alle betrokkenen over de verwachtingen.

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

De HZ toont zich een lerende organisatie die actief werkt aan verbeteringen. Het panel heeft uit verschillende voorbeelden opgemerkt dat de hogeschool proactief inspeelt op de dynamische en veranderende context waarin zij opereert. Dit blijkt onder andere uit de stappen die zijn gezet om de HZ sterker te positioneren als kennisinstelling in de regio. Voorbeelden hiervan zijn de investeringen in onderzoeksfaciliteiten die onderwijs, praktijk en onderzoek met elkaar verbinden. Enkele van deze initiatieven zijn de Living Labs Zeeland voor maatschappelijke vraagstukken, het Waterstoflab in samenwerking met Scalda voor duurzame energie, en het SEA Lab, dat zich richt op zoutwatervraagstukken. Ook is het Joint Research Center Zeeland (JRCZ) opgericht, een centrum met gespecialiseerde laboratoria en werkruimtes, waaronder een engineeringlab, chemielab, ecologielaab, biobased bouwenlab en datasciencelab. Het JRCZ richt zich op het vinden van oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken in de Zuidwestelijke Delta. Deze innovaties, zoals de Living Labs en het JRCZ, zijn geïntegreerd in het onderwijs, wat bijdraagt aan aantrekkelijke en relevante programma's voor zowel studenten als werkveldpartners.

De omschakeling naar een kennisinstelling biedt veel kansen, maar de complexiteit van zowel interne als externe verwachtingen brengt ook uitdagingen met zich mee. Het management is zich hiervan bewust en werkt aan een strategische aanpak om bijvoorbeeld partnerschappen en financieringsmogelijkheden beter op elkaar af te stemmen. Het panel benadrukt dat het behoud van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek voorop moet staan in deze transitie. Dit vereist duidelijke keuzes, prioritering van taken en maatregelen die bijdragen aan het beheersbaar houden van de werkdruk, zoals het verminderen van administratieve lasten en het inzetten van technologie ter ondersteuning van werkprocessen.

Het panel heeft positieve voorbeelden gezien van hoe externe beoordelingen leiden tot concrete verbeteracties. De zelfevaluatie bevat een bijlage met een overzicht van de opvolging van aanbevelingen uit de vorige ITK. Zo is, naar aanleiding van de aanbeveling om meer te sturen op kwalitatieve indicatoren, het project KOERS gestart om de bestuurlijke informatievoorziening te herzien. Ook worden verbeteracties, gebaseerd op de zesjaarlijkse opleidingsaccreditaties, geïntegreerd in de PDCA-cyclus op opleidingsniveau. Een ander voorbeeld is de analyse die een extern evaluatiebureau in december 2023 uitvoerde van twintig afgeronde opleidingsvisitaties tussen 2018 en 2023. De resultaten werden besproken en gedeeld tijdens een managementdag.

De voortdurende focus op verbetering van het onderwijs en afstemming op de veranderende behoeften van studenten en werkgevers is ook zichtbaar in de nieuwe onderwijsvisie. Deze visie biedt meer ruimte voor persoonlijke ontwikkeltrajecten en flexibelere programma's. Het panel beschouwt dit als een belangrijke stap voor de HZ, omdat het de mogelijkheid biedt om verschillende doelgroepen aan te spreken, wat vooral belangrijk is in een regio met een krimpende studentenpopulatie. Daarnaast is de nadruk op interdisciplinair samenwerken een goede reactie op de vraag naar professionals die in staat zijn om complexe vraagstukken op te lossen, waarbij kennis uit verschillende disciplines nodig is.

Het panel is positief over de rol die de lectoraten spelen bij de ontwikkeling van het onderwijs. Ze werken nauw samen met de curriculumcommissies, wat zorgt voor een goede afstemming tussen onderwijs en onderzoek en voor een sterke praktijkoriëntatie. Het panel heeft inspirerende voorbeelden gehoord van studenten die afstudeeronderzoek doen in samenwerking met lectoraten. Tegelijkertijd merkt het panel op dat de inzet van lectoraten per opleiding verschilt en ziet hier kansen voor verdere samenwerking en verbetering.

Een belangrijk ontwikkelpunt voor de HZ in het afgelopen jaar betrof het thema sociale veiligheid. Dit onderwerp kreeg tijdens het panelbezoek veel aandacht en gaf het panel goed inzicht in de manier waarop de hogeschool omgaat met verbetertrajecten. Als reactie op de toenemende maatschappelijke nadruk op sociale veiligheid voerde de HZ in 2023 een onderzoek uit onder het personeel. De resultaten werden breed gedeeld en binnen de teams besproken, wat zowel personeel als studenten heeft geraakt. De hogeschool heeft een werkgroep opgericht die een actieplan heeft ontwikkeld, en er zijn al concrete stappen gezet, zoals de uitbreiding van het aantal vertrouwenspersonen (zowel intern als extern). Hoewel het panel begrip heeft voor de keuze van de HZ om zich eerst te richten op de aanbevelingen uit het onderzoek onder het personeel, adviseert het panel om het geplande onderzoek onder studenten snel uit te voeren. Dit biedt de mogelijkheid om hun perspectief op te nemen in het bredere sociale veiligheidsbeleid, wat bijdraagt aan een inclusieve en veilige leeromgeving.

Het panel beschouwt de overgang naar een plattere organisatiestructuur, waarbij zelforganiserende teams meer verantwoordelijkheid krijgen, als een positieve ontwikkeling die zorgt voor meer snelheid en wendbaarheid bij aanpassingen op opleidingsniveau. Tegelijkertijd merkt het panel op dat de zelforganiserende teams zich voornamelijk richten op het beheren van de dagelijkse operationele zaken, waardoor er beperkte ruimte is voor kwesties die verder gaan dan de opleiding. Dit bemoeilijkt het aanpakken van onderwerpen die samenwerking tussen verschillende opleidingen vereisen. Een voorbeeld hiervan is interdisciplinair samenwerken, wat vaak niet vanzelfsprekend is door de sterke focus op de eigen opleidingsdoelen en -processen. Het panel benadrukt dat er meer aandacht en ondersteuning nodig is om deze samenwerkingen te bevorderen, zodat teams effectiever kunnen bijdragen aan organisatiebrede doelen.

Een andere ontwikkeling binnen de HZ is de ambitie om meer *agile* te werken, met name voor hogeschoolbrede projecten. Tijdens het bezoek kreeg het panel inzicht in de manier waarop de HZ deze projecten aanpakt en experimenteert met een Obeya-ruimte, waar relevante projectinformatie op een zeven meter lange wand wordt gepresenteerd. Dit bevordert het overzicht en de sturing van programma's. Het panel constateerde dat de HZ zich nog in de overgangsfase bevindt en dat er momenteel een spanningsveld is tussen de wens om *agile* te werken en de meer traditionele werkwijzen, zoals het werken met stuurgroepen. Het panel adviseert om hierin duidelijke keuzes te maken, zodat voor iedereen helder is wat er van hen wordt verwacht.

Conclusie

Samenvattend concludeert het panel dat de HZ systematisch werkt aan de verbetering van haar onderwijs en duidelijk gericht is op verdere ontwikkeling. De hogeschool maakt goede vorderingen in de transitie van onderwijsinstelling naar kennisinstelling. Het panel benadrukt echter dat er expliciete aandacht nodig is voor het beheersbaar houden van de werkdruk binnen deze complexe transitie.

Het panel heeft meerdere goede voorbeelden gezien van verbeteracties naar aanleiding van evaluaties en actuele maatschappelijke ontwikkelingen, zoals vernieuwingen in de onderwijsvisie en in het verbetertraject rond sociale veiligheid. Ook beschouwt het panel de overgang naar een plattere organisatiestructuur en een meer agile werkwijze als positieve ontwikkelingen. Tegelijkertijd signaleert het panel enkele verbeterpunten, zoals het bieden van meer ondersteuning aan zelforganiserende teams bij hogeschoolbrede vraagstukken en het maken van duidelijke keuzes tussen agile werken en traditionele werkvormen.

Afkortingen

Ad	Associate degree
AI -	Artificial Intelligence
BDT	Bestuur- en Directieteam
BVH	Business, Vitality & Hospitality
CE	Centrale Examencommissie
BDB	Basis Didactische Bekwaamheid
BKE	Basis Kwalificatie Examinering
CvB	College van Bestuur
DCC	Delta Climate Centre
DEX	Domeinspecifieke Deelexamencommissies
DOOK	Dienst Onderwijs, Onderzoek & Kwaliteit
HBO	Hoger beroepsonderwijs
HEW	Health, Education & Wellbeing
HR	Hogeschool Raad
HZ	Hogeschool Zeeland
IP	Instellingsplan
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
JRCZ	Joint Research Centre Zeeland
MBO	Middelbaar beroepsonderwijs
MKB	Midden- en Kleinbedrijf
MTR	Midterm review
NVAO	Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie
OC	Opleidingscommissie
PDCA	Plan-Do Check Act
P&OO	Personeel & Organisatieontwikkeling
PVO	Periodieke voortgangsoverleggen
RvT	Raad van Toezicht
SKE	Senior Kwalificatie Examinering
SLC -	Studieloopbaancoach
SSC -	Student Success Centre
TWE	Technology, Water & Environment
WO	Wetenschappelijk onderwijs

