

NVAO • NEDERLAND

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG RIJKSUNIVERSITEIT GRONINGEN

ADVIESRAPPORT
18 juni 2025



Rijksuniversiteit Groningen



2
Vestigings-
locaties

Medewerkers
7.151 fte



634
Promoties

45 Bachelor- en
120 Masteropleidingen



34.047
Ingeschreven
studenten

11 Faculteiten

- Economics and Business
- Behavioural and Social Sciences
- Religion, Culture and Society
- Arts
- Medical Sciences
- Law
- Spatial Sciences
- Science and Engineering
- Philosophy
- University College Groningen
- Campus Fryslân

Bron: Jaarverslag 2023

Inhoud

1	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?	10
5	Procedure en panel	11
5.1	Procedure.....	11
5.2	Panel.....	11
6	Profiel van de instelling.....	12
6.1	Algemene gegevens.....	12
6.2	Profiel.....	12
7	Beoordeling	13
7.1	Standaard 1: Visie en beleid.....	13
7.2	Standaard 2: Uitvoering.....	15
7.3	Standaard 3: Evaluatie en monitoring	19
7.4	Standaard 4: Ontwikkeling	21

1 Oordeel en samenvatting

1.1 Oordeel

De instelling is beoordeeld door een panel van deskundigen. De beoordeling is gedaan aan de hand van de eisen die zijn beschreven in het beoordelingskader (Staatscourant 2024, no. 6405) van de Nederlands Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). Het panel heeft documenten bestudeerd 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 Rijksuniversiteit Groningen 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

De Rijksuniversiteit Groningen (RUG) is een brede universiteit die goed onderwijs en goed onderzoek wil realiseren om daarmee maatschappelijke impact te maken in de regio en daarbuiten. De RUG heeft een internationaal profiel met een diverse academische gemeenschap. De universiteit streeft naar zowel interne verbinding via interdisciplinariteit als externe verbinding door samenwerkingen met andere onderwijsinstellingen en bedrijven. De vier interdisciplinaire 'Schools for Science & Society' en de deelname aan het kennis- en innovatienetwerk Universiteit van het Noorden dragen hieraan bij. Momenteel werkt de RUG aan een nieuw strategisch plan om beter aan te sluiten bij de veranderende context waarin de instelling zich bevindt.

De RUG is duidelijk onderwijsgedreven en studentgericht: studiesucces (gericht op academische en professionele ontwikkeling) en studentsucces (gericht op persoonlijke en sociale ontwikkeling) zijn centrale doelen. Daarmee wil de instelling de onderwijskwaliteit hoog houden. Studenten leren in een sociale omgeving; de instelling zet daarom in op goede verbindingen tussen studenten en docenten, die gezamenlijk werken aan kwesties uit de wetenschap en maatschappij. De RUG heeft een sterke en actieve studentengemeenschap met meer dan 250 studie- en studentenverenigingen die een belangrijke schakel vormen tussen een individuele student en de RUG als organisatie. De universiteit heeft een indrukwekkend beleidskader ontwikkeld om verenigingen en activiteiten voor en door studenten financieel en organisatorisch te ondersteunen.

De RUG heeft adequate voorzieningen voor studenten en medewerkers. Studenten zijn actief betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van beleid voor studenten met een aanvullende ondersteuningsbehoefte. De instelling heeft een breed aanbod aan professionaliseringsactiviteiten voor docenten en werkt aan de bundeling van deze activiteiten binnen een centraal Centre for Teaching and Learning (CTL), dat ook de uitwisseling van ervaringen moet bevorderen. Het panel beveelt aan om te verduidelijken hoe centrale en facultaire professionaliseringsactiviteiten zich tot elkaar verhouden en te borgen dat medewerkers – ook in tijden van hoge werkdruk – voldoende tijd hebben voor professionalisering, zodat zij de faciliteiten van het CTL daadwerkelijk kunnen benutten.

In de organisatie spelen de formele en informele netwerken van medewerkers een belangrijke rol bij de ontwikkeling en borging van het onderwijs en de kwaliteit daarvan. De instelling heeft goed zicht op de onderwijskwaliteit; problemen worden tijdig gesignaleerd en adequaat opgevolgd. De afgelopen jaren heeft de universiteit laten zien dat zij dankzij de goede interne contacten snel kan inspelen op actuele ontwikkelingen, gebruikmakend van de diverse aanwezige expertise.

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 Organisation 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's final conclusion is positive. This means that the panel has observed appropriate and robust quality assurance at Rijksuniversiteit Groningen. Accordingly, the institution ensures the quality of education and promotes a culture of quality enhancement.

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>	<i>Positive</i>

2.2 Summary

The University of Groningen (RUG) is a multidisciplinary university that aims to achieve good education and good research in order to make a societal impact in the region and beyond. The university has an international profile and a diverse academic community. It strives for both internal connection through interdisciplinarity and external connection through collaborations with other educational institutions and companies. The four interdisciplinary 'Schools for Science & Society' and participation in the knowledge and innovation network 'University of the North' contribute to this. Currently, the RUG is working on a new strategic plan to better reflect the changing context in which the institution finds itself.

The RUG is clearly education-driven and student-oriented: study success (focused on academic and professional development) and student success (focused on personal and social development) are central goals that have been formulated to support a educational quality. Students learn in a social environment; the institution is therefore committed to strong connections between students and lecturers, who work together on issues from science and society. The RUG has a strong and active student community with more than 250 study and student associations that are an important link between individual students and the RUG as an organisation. The university has developed an impressive policy framework to support associations and activities for and by students financially and organisationally.

The RUG provides adequate facilities for students and staff. Students are actively involved in the development and implementation of policies for students with additional needs. The institution has a wide range of professionalisation activities for lecturers and is working on bundling these activities within a central Centre for Teaching and Learning (CTL), which should also promote the exchange of good practices. The panel recommends clarifying how central and faculty professionalisation activities relate to each other and ensuring that staff have sufficient time for professionalisation - even in times of high workload - so that they can actually use the CTL's facilities.

In the organisation, both the formal and the informal networks of staff members play an important role in the development of education and assurance of educational quality. The institution has good oversight of educational quality; problems are identified in time and followed up appropriately. In recent years, the university has shown that good internal contacts enable it to respond quickly to current developments, drawing on the various expertise available.

3 Sterke punten & aanbevelingen

3.1 Sterke punten

Het panel constateert de onderstaande sterke punten:

1. Studentgericht – De Rijksuniversiteit Groningen is duidelijk studentgericht en besteedt nadrukkelijk aandacht aan zowel studiesucces (academische en professionele ontwikkeling) als studentsucces (persoonlijke en sociale ontwikkeling).
2. Studentbetrokkenheid – De Rijksuniversiteit Groningen heeft een sterke en actieve studentengemeenschap. De universiteit heeft een indrukwekkend beleidskader ontwikkeld om verenigingen en activiteiten voor en door studenten financieel en organisatorisch te ondersteunen.
3. Structuren – De Rijksuniversiteit Groningen heeft een goede bestuurlijke en beleidsmatige overlegstructuur. Daarnaast heeft de instelling een indrukwekkend stelsel van formele en informele netwerken dat de horizontale en verticale afstemming borgt.
4. Flexibel – De Rijksuniversiteit Groningen kan snel inspelen op actuele ontwikkelingen door bestaande netwerken en aanwezige expertise uit verschillende faculteiten en gremia samen te brengen. Dit blijkt onder andere uit de snelle gedegen ontwikkeling van universiteitsbreed beleid voor het gebruik van generatieve kunstmatige intelligentie (GenAI).
5. Borging – De Rijksuniversiteit Groningen borgt de onderwijskwaliteit via een gedegen systeem met een onderwijskaart, onderwijsmonitor, onderwijsjaarrapporten en onderwijsjaargesprekken.

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. Interne netwerken – Maak de interne informele netwerken zichtbaarder in de documentatie, om te borgen dat ze worden gewaardeerd en meegenomen bij het opstellen en uitvoeren van nieuw beleid.
2. Decentrale medezeggenschap – Versterk de administratieve ondersteuning van decentrale medezeggenschapsorganen. Zorg voor een goede overdracht van kennis en ervaring aan nieuwe leden, spreek af welke training leden minimaal gevolgd moeten hebben en hoe deze training voor alle leden toegankelijk gemaakt wordt; bevorder dat nieuwe leden deze trainingen daadwerkelijk volgen.
3. Monitoring – Verminder de verschillen tussen de evaluatie- en meetmethoden om beter te monitoren of alle elementen uit visie en beleid doorwerken tot op opleidings- en vakniveau en maak de opvolging van centrale doelstellingen tot een vast onderdeel van de onderwijsjaargesprekken.
4. Innovatie- en ontwikkelprocessen – Reflecteer op de processen die hebben bijgedragen aan de snelle ontwikkeling van beleid in crisissituaties. Onderzoek hoe die ervaringen kunnen bijdragen aan snellere ontwikkeling en implementatie. Borg processen die lokaal succesvol bleken en deel de geleerde lessen.
5. CTL – Verduidelijk hoe centrale en facultaire professionaliseringsactiviteiten zich tot elkaar verhouden, zorg voor lokale inbedding en borg dat medewerkers voldoende tijd krijgen voor professionalisering, zodat zij de faciliteiten van het CTL daadwerkelijk kunnen benutten en zo de positie van het CTL binnen de instelling versterken.

4 Hoe gaat het verder?

De NVAO neemt een besluit tot 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 universiteit 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 verslag doen van wat zij met de aanbevelingen van dit panel heeft gedaan.

5 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

- Prof. mr. Edgar du Perron (voorzitter), hoogleraar privaatrecht aan de Universiteit van Amsterdam en raadsheer in de Hoge Raad;
- Prof. dr. Lieve Van Hoof, hoogleraar Ancient History & Classics aan de Universiteit Gent;
- Prof. dr. Han de Winde, hoogleraar Molecular and Industrial Biotechnology aan de Universiteit Leiden;
- Prof. dr. Woody van Olfen, hoogleraar Organisational Change and Development aan TIAS School for Business and Society, Tilburg University
- Koen Wijsman MSc (student-lid), arts-onderzoeker en promovendus aan het Leids Universitair Medisch Centrum, recent afgestudeerd aan de MSc Geneeskunde (Universiteit Leiden) en MSc Health Care Management (Erasmus Universiteit Rotterdam).

Ondersteuning

- Anne Martens MA (secretaris)
- Manuel Kleijmeer (NVAO beleidsmedewerker en procescoördinator)
- Tinka Thede MSc (NVAO beleidsmedewerker en meewerkend procescoördinator 12-14 februari 2025)
- Nancy Van San (NVAO beleidsmedewerker en meewerkend procescoördinator 19-20 maart 2025)

Locatiebezoeken

Groningen, 12-14 februari en 19-20 maart 2025

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

6 Profiel van de instelling

6.1 Algemene gegevens

Instelling	Rijksuniversiteit Groningen
Locatie	Groningen
Status van de instelling	Bekostigd

6.2 Profiel

De Rijksuniversiteit Groningen (RUG), opgericht in 1614, is een brede universiteit die ook technische opleidingen aanbiedt. Via hoogwaardig onderwijs en onderzoek streeft de instelling naar een positieve maatschappelijke impact op de regio en daarbuiten. Samen met andere onderwijsinstellingen en bedrijven in het noorden van Nederland werkt de RUG aan grote transitie: van een lineaire naar een circulaire economie, van fossiele naar duurzame energie, van analoog naar digitaal en van zorg naar positieve gezondheid. Daarnaast profileert de RUG zich als een internationale universiteit met een diverse academische gemeenschap: van de studenten en medewerkers heeft ongeveer een kwart een niet-Nederlandse achtergrond. Naast de hoofdvestiging in Groningen heeft de RUG een faculteit in Leeuwarden (Campus Fryslân).

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

Onderwijsvisie en -beleid

In het zelfreflectiedocument 'Visie en reflectie op de onderwijskwaliteitszorg en -kwaliteitscultuur' zet de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) haar onderwijsvisie, kwaliteitszorgsysteem en de ontwikkelingen van de afgelopen jaren duidelijk uiteen. De instelling heeft zich tot doel gesteld om samen met medewerkers, studenten en andere belanghebbenden goed onderwijs en goed onderzoek te realiseren om daarmee maatschappelijke impact te maken. Studenten moeten hun volledige potentieel kunnen benutten en leren om complexe vraagstukken uit de wetenschap en maatschappij op te lossen. De academische gemeenschap handelt vanuit de kernwaarden academische vrijheid, integriteit, inclusiviteit en duurzaamheid.

De RUG is van oudsher sterk onderwijsgedreven. In het huidige strategisch plan 'Making Connections' (2021-2026) is hieraan een focus op verbinding toegevoegd, waarmee de instelling streeft naar zowel interne verbinding via interdisciplinariteit als externe verbinding door samenwerkingen met andere onderwijsinstellingen, bedrijven en maatschappelijke organisaties. De RUG profileert zich als regionale én als internationale universiteit. Door zowel Nederlandse als internationale studenten aan te trekken, wil de universiteit inspelen op de behoeften in de regio. Het college van bestuur lichtte toe dat de RUG globalisering en lokalisering bij elkaar brengt: (inter)nationale ontwikkelingen zijn ook in de regio relevant en de instelling ziet de regio Noord-Nederland als het eerste object van studie, om de bevindingen vervolgens op te schalen.

Het panel vindt de onderwijsvisie goed gearticuleerd en waardeert de heldere kernpunten. Uit de documentatie en de gevoerde gesprekken blijkt dat de RUG sterk studentgericht is. In de onderwijsvisie zijn studiesucces en studentsucces centrale doelen. Daarmee wil de instelling de onderwijskwaliteit hoog houden. Met studiesucces bedoelt de RUG dat eindkwalificaties van opleidingen aansluiten bij de vraag vanuit de arbeidsmarkt en samenleving en dat onderwijsprogramma's studeerbaar en inclusief zijn. Studentsucces refereert aan de persoonlijke en sociale ontwikkeling van studenten, studentenwelzijn en de verbondenheid van studenten met de RUG. Studenten leren in een sociale omgeving; de instelling zet daarom in op sterke verbindingen tussen studenten en docenten, tussen onderwijs en onderzoek en tussen onderwijs en maatschappelijke kwesties.

De universiteit werkt toe naar onderwijs dat uitgaat van drie didactische principes: (1) gecontextualiseerd leren, (2) actief en samenwerkend leren en (3) *blended active learning*. Studenten leren om betekenisvolle verbanden te leggen tussen abstracte ideeën en praktische toepassingen binnen de context waarin zij leren en gerelateerd aan maatschappelijke thema's. Ze worden gestimuleerd om kennis uit te wisselen en te integreren, en om een actieve rol te spelen in de (academische) gemeenschap. Daarbij zoeken opleidingen naar een balans tussen *on-campus* en *online* onderwijs.

De onderwijsvisie is in co-creatie ontwikkeld, gebruikmakend van de vele bestaande formele en informele structuren binnen de universiteit. Het panel heeft binnen de RUG een sterk gemeenschapsgevoel en grote betrokkenheid, gericht op goed onderwijs, geconstateerd. Uit voorbeelden blijkt dat ook studenten een actieve rol spelen bij de ontwikkeling van visie en beleid. Wel vernam het panel dat daarbij het aandeel internationale studenten soms achterblijft. Het panel adviseert om deze studenten nog actiever te benaderen zodat werk- en adviesgroepen een goede afspiegeling zijn van de gehele studentenpopulatie.

De RUG is een decentraal ingerichte organisatie met veel autonomie voor faculteiten. Afhankelijk van het domeinspecifieke karakter van de faculteit, de omvang en/of de organisatievorm geven faculteiten vervolgens een eigen passende invulling aan het centrale beleid. Via nieuwsbrieven, gesprekken met eenheden en de onderwijsdirecteur worden medewerkers en studenten op facultair niveau geïnformeerd over het centrale beleid. Tijdens de locatiebezoeken bleek dat de verschillende aspecten hiervan breed bekend zijn en onderschreven worden. Dit komt deels doordat facultair beleid het centrale RUG-beleid voedt, waardoor thema's herkenbaar zijn. Volgens het panel geeft het college van bestuur voldoende duiding aan beleidsinitiatieven. Wel vindt het panel het zinvol om nog duidelijker toe te lichten welke expliciete keuzes ten grondslag liggen aan de onderwijsvisie en het centrale beleid. Tevens acht het panel het van belang om af te stemmen welke aspecten

uniform ingericht moeten worden (omwille van efficiëntie, duidelijkheid en/of vergelijkbaarheid van opleidingen) en waar lokale autonomie de voorkeur verdient.

Het panel waardeert de wijze waarop de RUG beleid ontwikkelt rondom specifieke thema's. Een goed voorbeeld is de ontwikkeling van het centrale beleid voor gebruik van generatieve kunstmatige intelligentie (GenAI) in het onderwijs. Hierbij zijn *bottom-up* en *top-down* initiatieven samengekomen. In nauwe samenwerking met vertegenwoordigers van verschillende faculteiten en diensten zijn centrale stukken opgesteld, die de basis vormen voor facultair GenAI-beleid. Centraal staan tien basisregels, die faculteiten en opleidingen zelf vertalen naar hun eigen context.

Kwaliteitszorg

Het centrale kwaliteitszorgbeleid van de RUG is gebaseerd op de Nederlandse en Europese kaders en ondersteunt de doelen uit de onderwijsvisie. In lijn met de algehele organisatie van de universiteit beschrijft het centrale beleid hoofdlijnen waaraan faculteiten een eigen passende invulling kunnen geven. De instelling gaat uit van de PDCA-cyclus om signalen op te merken en daarop te reageren. Het kwaliteitszorgsysteem is enerzijds gericht op het vasthouden en verbeteren van kwaliteit en dient anderzijds om interne en externe verantwoording af te leggen over gemaakte keuzes.

Het zelfreflectiedocument beschrijft dat de RUG sinds de vorige ITK heeft ingezet op het faciliteren van faculteiten en opleidingen bij het borgen van onderwijskwaliteit. De instelling heeft handreikingen ontwikkeld en het format van de zogeheten onderwijsmonitor gewijzigd in een leidraad om faculteiten de ruimte te geven aan te sluiten bij universitaire processen. Ook heeft de RUG een facultair onderwijsjaargesprek ingevoerd en stroomschema's ontwikkeld om inzicht te geven in processen die nodig zijn om wijzigingen in het onderwijsportfolio door te voeren. Voor deze werkwijzen blijkt veel steun onder betrokkenen op centraal en decentraal niveau.

De RUG gaat uit van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor kwaliteit. De afgelopen jaren heeft de instelling de bestuurlijke en beleidsmatige overlegstructuur verder ontwikkeld en daarmee meer balans aangebracht tussen formele en informele communicatie in de bestuurlijke verantwoording tussen de faculteiten en het college van bestuur. Het panel ziet hierin een goede opvolging van een aanbeveling uit de vorige ITK. De rector vertelde dat de afgelopen jaren meer invulling is gegeven aan het uitgangspunt 'samen besturen'. Sinds 2022 is de besluitvormingsstructuur gewijzigd: verschillende faculteiten en diensten werken nu samen in raden die gevraagd en ongevraagd advies geven aan het college van bestuur. De verschillende gremia zijn in ontwikkeling en zoeken deels nog naar een goede portefeuillevverdeling.

Organisatie

De facultaire portefeuilleshouders onderwijs, de rector, de academic lead van de Teaching Academy Groningen (TAG) en de directeur onderwijs vanuit University Services (US) overleggen maandelijks over strategische onderwijsdossiers in het onderwijsberaad. Dit gremium speelt een centrale rol bij de ontwikkeling en implementatie van de onderwijsvisie, omdat het facultaire en centrale niveau er samenkomen. Elke zes weken overleggen de onderwijsdirecteuren van de faculteiten en het honours college met het hoofd onderwijs vanuit US over de organisatie en uitvoering van het onderwijs en de onderwijsleeromgeving in de universitaire commissie onderwijs (UCO). In het wekelijkse portefeuillevverleg bespreken leden van het college van bestuur onderwijs- en studentgerelateerde dossiers met beleidsmedewerkers van de centrale onderwijsbeleidsafdeling Strategy Education & Students (SES).

Initiatieven voor nieuw beleid of aanpassingen in bestaand beleid komen vanuit het college van bestuur of vanuit faculteiten. SES speelt daarbij een centrale rol: in afstemming met bestuurders en/of facultaire beleidsmedewerkers doet deze afdeling voorstellen die vervolgens worden voorgelegd aan het college van decanen, het onderwijsberaad en/of de UCO. Na verwerking van feedback bespreken beleidsmedewerkers van SES voorstellen in het portefeuillevverleg. Deze overlegmomenten stroomlijnen het proces van ontwerp tot vaststelling van beleid, doordat het college van bestuur en beleidsmedewerkers de ambities en overwegingen rondom de besluitvorming regelmatig bespreken.

De studentgerichtheid van de RUG blijkt niet alleen uit de onderwijsvisie, maar ook uit de wijze waarop de instelling studenten betreft bij de besluitvorming in alle lagen van de organisatie. De facultaire studentassessoren en de studentassessor in het college van bestuur zijn voor de universiteit belangrijke verbinders naar studenten, onder andere via hun contacten met studieverenigingen. Het college van bestuur zoekt daarnaast regelmatig contact met besturen van de grootste studentenorganisaties en met student-leden van de universiteitsraad.

Ook de raad van toezicht heeft de afgelopen jaren stappen gezet in de manier van werken en deze vastgelegd in een reglement. De commissie kwaliteitszorg van de raad van toezicht bespreekt vijf keer per jaar het

kwaliteitszorgbeleid met de rector. De leden informeren zichzelf onder andere via gesprekken met faculteitsbestuurders, auditrapporten en *deep dives* gerelateerd aan actuele onderwerpen. Een van de leden onderhoudt goed contact met de universiteitsraad. De raad van toezicht wordt goed betrokken bij de beleidsontwikkeling.

Het panel is van oordeel dat de RUG beschikt over een breed gedragen onderwijsvisie, die goed gearticuleerd is en heldere kernpunten bevat. De visie is sterk student- en onderwijsgericht. De RUG ontwikkelt nieuw beleid in co-creatie, gebruikmakend van de vele bestaande formele en informele structuren binnen de universiteit. In lijn met de onderwijsvisie spelen ook studenten daarbij een belangrijke rol. Het centrale kwaliteitszorgbeleid ondersteunt de doelen uit de onderwijsvisie. Het panel concludeert dat de instelling voldoet aan de eisen van standaard 1: Visie en beleid.

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

Implementatie

Het panel heeft vastgesteld dat de RUG veel initiatieven ontwikkelt om uitvoering te geven aan onderwijsvisie en -beleid. Faculteiten hebben hun eigen strategische plannen uitgewerkt binnen de centrale kaders. Het college van bestuur erkent dat de sturing op de strategie een uitdaging is vanwege de hoge mate van autonomie voor faculteiten. Het panel onderschrijft de opmerking in het zelfreflectiedocument dat de sterk gedecentraliseerde organisatie mogelijk leidt tot versplintering van beleid en initiatieven. Het panel geeft het college van bestuur ter overweging mee om nog duidelijker afspraken te maken met faculteiten over de elementen die zeker geïmplementeerd dienen te worden en op welk niveau daarover besloten wordt.

De RUG heeft een indrukwekkend stelsel van formele en informele netwerken dat veel horizontale afstemming bewerkstelligt – tussen faculteiten en tussen betrokkenen op centraal en decentraal niveau. Hoewel het panel begrijpt dat het vanuit het perspectief van studenten soms lang duurt om ogenschijnlijk simpele wijzigingen door te voeren doordat deze in verschillende gremia worden besproken, ziet het panel de meerwaarde in van de netwerken. Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel voorbeelden gehoord van een groot aantal formele overlegorganen en informele netwerken, zowel horizontaal als verticaal in de organisatie, die illustreren dat deze goed functioneren en nuttig zijn. De afgelopen jaren is gebleken hoe belangrijk de netwerken zijn bij faculteitsoverstijgende kwesties zoals de covid-19 pandemie en de opkomst van GenAI. Via de netwerken kwam kennis snel bij elkaar. Het panel beveelt aan om informele netwerken zichtbaarder te maken in de documentatie, om te borgen dat ze worden meegenomen bij het opstellen en uitvoeren van nieuw beleid.

De centrale beleidsmedewerkers die de uitvoering ondersteunen vervullen een belangrijke verbindende rol; zij overleggen regelmatig met collega's die eenzelfde functie uitvoeren binnen een faculteit. De facultaire portefeuillehouders onderwijs overleggen regelmatig met opleidingsdirecteuren, kerndocenten en het faculteitsbestuur. Via het onderwijsberaad spreken ze het college van bestuur. Daarnaast hebben de faculteitsbesturen elk halfjaar een bestuurlijk overleg met het college van bestuur over onderwijs, onderzoek, maatschappelijke impact en bedrijfsvoering – gekoppeld aan de implementatie van beleid, het strategisch plan en de PDCA-cyclus. Een accountmanager vanuit US is verantwoordelijk voor de totstandkoming van de agenda van de bestuurlijke overleggen, advisering aan het college van bestuur en het verslag. De strategische heidagen die twee keer per jaar plaatsvinden bieden het college van bestuur, de faculteitsbesturen en centrale diensten de gelegenheid om instellingsbreed af te stemmen over de strategie en implementatie ervan. De rector liet weten dat recentelijk ook enkele leden van de universiteitsraad aansloten bij de heidag.

De onderwijsvisie is van invloed op ontwerp, erkenning en borging van de kwaliteit van opleidingen. In het onderwijs waarderen studenten het persoonlijke contact dat zij hebben met docenten en de gepersonaliseerde feedback die zij krijgen en die hun leerproces ondersteunt. De universiteit heeft een diverse academische gemeenschap: van de studenten en medewerkers heeft ongeveer een kwart een niet-Nederlandse achtergrond. Ook Nederlandse studenten vinden het internationale karakter van de RUG herkenbaar, zo vernam het panel. De internationale academische gemeenschap van de RUG biedt studenten en docenten de mogelijkheid om interculturele vaardigheden en een breder perspectief te ontwikkelen. Zeker Engelstalige opleidingen benutten

de *international classroom*, waarbij de verscheidenheid aan culturele achtergronden, ervaringen en kennis input zijn voor het leerproces. Door in te zetten op interdisciplinair onderwijs wil de RUG studenten meegeven wat de context is waarin zij acteren. Via het Honours College kunnen studenten zich interdisciplinair verdiepen en met studenten uit verschillende opleidingen samenwerken. Daarnaast werken studenten van verschillende faculteiten samen via interdisciplinaire onderzoeksprojecten.

De drie belangrijkste speerpunten van de RUG – Energy, Healthy Ageing en Sustainable Society – zijn sinds 2021 verankerd in vier interdisciplinaire ‘Schools for Science & Society’, die moeten bijdragen aan meer samenwerking tussen medewerkers van verschillende faculteiten rondom maatschappelijke thema’s. De schools zijn nog in ontwikkeling; uit de gevoerde gesprekken bleek dat de betrokkenen de toegevoegde waarde van de schools zeker onderkennen, maar deze nog meer zouden kunnen benutten.

Het panel is positief over de stappen die de RUG heeft gezet rondom de ontwikkeling van interdisciplinair onderwijs, waaronder interdisciplinaire masters die worden verzorgd door meerdere faculteiten en de ontwikkeling van nieuwe minoren binnen de *schools*. De eerste minor ‘Expeditie het Gezonde Noorden’ is in 2023 gestart en verbindt niet alleen verschillende disciplines maar ook studenten uit het wo, hbo en mbo. De minor moet interdisciplinair onderwijs stimuleren en de *schools* meer bekendheid geven. Het panel heeft begrepen dat faculteiten het belang van interdisciplinair onderwijs zien, maar dat de organisatie in de praktijk lastig blijft vanwege de grote autonomie van de betrokken faculteiten. Ook voor studenten is het soms lastig om een vak te volgen bij een andere faculteit door verschillen in toets- en roostervrije weken. Het panel ondersteunt het verzoek van studenten om vakken van andere faculteiten toegankelijker te maken. Volgens het panel kan de RUG via de *schools* een impuls geven aan interdisciplinair onderwijs en de verdere harmonisatie van processen.

Het RUG toetsbeleid 2021-2026 schept kaders voor de kwaliteit en organisatie van toetsing, in aansluiting op wettelijke kaders, de onderwijsvisie en het strategisch plan. Dit beleid bouwt voort op voorgaand beleid en aanbevelingen uit de evaluatie daarvan. Het beleid bestaat uit twee delen: (A) toetsvereisten en (B) aanbevelingen voor ontwikkelbeleid. Alle faculteiten hebben deel A inmiddels geïmplementeerd; het panel heeft begrepen dat deel B niet altijd goed aansluit bij de werkwijzen van faculteiten en daarom niet overal wordt toegepast.

Kwaliteitscultuur

Het zelfreflectiedocument vermeldt dat de RUG werkt vanuit een kwaliteitscultuur gebaseerd op vertrouwen. De instelling hecht veel waarde aan kennisdeling ter bevordering van de kwaliteitscultuur. Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel opgemerkt dat de RUG sterk gericht is op ontwikkeling en onderlinge uitwisseling. Het panel heeft verschillende voorbeelden gehoord van interfacultaire uitwisseling van kennis en ervaringen door medewerkers die zich bezighouden met dezelfde onderwerpen, onder wie kwaliteitszorgmedewerkers, studieadviseurs, vertrouwenspersonen en leden van examencommissie. Portefeuillehouders onderwijs kunnen aansluiten bij onderwijsjaargesprekken van andere faculteiten en UCO-leden geven feedback op zelfevaluaties van opleidingen van andere faculteiten. Zij vertelden het panel dat zij hiervan veel leren. Sommige faculteiten besteden aandacht aan *good practices* via thematische onderwijsmiddagen en centrale pagina’s in de digitale leeromgeving. Andere hebben een facultaire onderwijscatalogus met voorbeelden die wel en niet goed werken (*‘sharing practices’*). Opleidingscommissies en onderwijsdirecteuren verzamelen ideeën uit onderwijsbeoordelingen en nomineren cursussen voor facultaire en universitaire onderscheidingen.

Volgens het panel zijn er binnen de RUG meer mogelijkheden om ervaringen breder te delen, over de facultaire grenzen heen. Het panel adviseert om te onderzoeken hoe de instelling de interfacultaire kennisdeling verder kan stimuleren en wie met de verschillende initiatieven bereikt worden. Mogelijk is een rol weggelegd voor de *embedded educational experts*: collega’s vanuit de afdeling Educational Support and Innovation (ESI) van het Centrum voor Informatietechnologie (CIT) die werkzaam zijn binnen een specifieke faculteit. Opleidingsmanagers lieten weten dat deze collega’s een essentiële schakel zijn bij het (her)ontwerpen van onderwijs doordat ze collega’s goed verwijzen naar relevante experts en (financiële) ondersteuning. Door hun connecties op decentraal en centraal niveau spelen ze een belangrijke rol bij het verzamelen van voorbeelden. De lokale *embedded experts* kunnen helpen de werklust van docenten bij onderwijsinnovatie te verminderen.

Personeel

De RUG streeft naar een uitdagende, duurzame en veilige werkomgeving voor medewerkers. In het kader van het programma Erkennen & Waarderen (E&W) besteedt de RUG aandacht aan een betere balans in waardering tussen onderwijs- en onderzoeksprestaties. Daarmee wil de instelling meer diversiteit aanbrengen in academische loopbanen. Faculteiten bepalen zelf hoeveel tijd docenten besteden aan onderwijs en onderzoek. Sommige faculteiten hanteren een vaste ratio, terwijl andere de verdeling overlaten aan vakgroepen.

De instelling vindt docentprofessionalisering op het gebied van academisch onderwijs essentieel voor de onderwijskwaliteit. Volgens het panel heeft de instelling de afgelopen jaren grote stappen gezet en gezorgd voor een indrukwekkend aanbod aan professionaliseringsactiviteiten die aangeboden worden door ESI en de Universiteitsbibliotheek. Naast het geformaliseerde professionaliseringsaanbod wordt binnen de TAG een interdisciplinaire en interfacultaire professionaliseringsgemeenschap voor docenten door docenten gefaciliteerd. Alle docenten volgen een BKO²-training; veel medewerkers die werken aan een onderwijs carrière volgen ook een SKO³-training. Docenten waarderen dat ze bij deze trainingen collega's van verschillende faculteiten ontmoeten en ervaringen kunnen delen. Daarnaast biedt de RUG cursussen over sociale veiligheid, inclusiviteit en specifieke trajecten voor nieuwe (internationale) medewerkers, studieadviseurs of docenten die lesgeven in een *international classroom*. Via het EQUiP-project wisselen docenten van verschillende faculteiten ervaringen uit over het werken in een *international classroom*.

Uit de documentatie blijkt dat de werkdruk onder medewerkers blijvend hoog is. Het panel vindt dat de RUG de afgelopen jaren goede stappen heeft gezet om de werkdruk in kaart te brengen en zo mogelijk te verminderen, gekoppeld aan E&W. De komende jaren werkt de instelling verder aan nieuwe risico-inventarisaties en -evaluaties om nog beter inzicht te verkrijgen in de grondoorzaken van werkdruk en sociale (on)veiligheid. Daarnaast doet de RUG mee aan de pilot Slimmer Academisch Jaar om de werkdruk te verlagen.

Het panel vindt het van belang dat de RUG de werkdruk blijft monitoren en daarbij aandacht heeft voor groepen met bijzondere behoeftes, zoals internationale medewerkers. Leden van faculteitsraden vertelden dat het onderwerp altijd op de agenda staat en dat de werkbelasting in project- en beleidsvoorstellen een aandachtspunt is. Toch komt de effectieve tijdsbesteding in projecten niet altijd overeen met wat was voorzien. Het college van bestuur gaf aan dat het zoekt naar een balans tussen autonomie op inhoud en werkbelasting. Door de grote betrokkenheid bij de inhoud kan de werkdruk voor docenten gemakkelijk toenemen. Het panel meent dat goede (centrale) ondersteuning en onderwijskundig leiderschap dat ook durft te kiezen om iets niet te doen, kunnen bijdragen aan een lagere ervaren werkdruk.

Het panel heeft in verschillende gesprekken gevraagd naar trainingen in onderwijskundig leiderschap. Het college van bestuur lichtte toe dat de RUG op alle niveaus aandacht besteedt aan leiderschap; voor sommige carrièrestappen is een gevolgde leiderschapscursus een vereiste. Opleidingsmanagers vertelden dat zij de gevolgde leergang behulpzaam vonden en waardevol bij het ondersteunen van onderwijsinnovatie. In 2021 heeft de RUG samen met de Universiteit Twente een nieuw *educational leadership programme* ontwikkeld. Nieuwe hoogleraren en faculteitsbestuurders volgen een onboardingtraject met aanvullende ondersteuning. Het panel adviseert om in *alle* leiderschapstrajecten nadrukkelijk aandacht te besteden aan onderwijskwaliteit, kwaliteitsborging, onderwijsinnovatie en het beheersen van de werkdruk.

Medezeggenschap

Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel gesproken met leden van decentrale en centrale medezeggenschapsorganen: opleidingscommissies, faculteitsraden en de universiteitsraad. Het panel merkte op dat de opleidingscommissies verschillende rolopvattingen hebben. Alle leden zijn zich zeer bewust van hun wettelijke taak en procedures. Sommige commissies vatten hun rol breder op en zien zichzelf als een brug tussen studenten en docenten enerzijds en het onderwijssysteem anderzijds. Het panel vernam dat de faculteitsraden zich voornamelijk bezighouden met facultaire zaken; de leden ervaren een open sfeer en kunnen ook zelf initiatieven aandragen bij hun faculteitsbesturen.

Het panel waardeert de procesafspraken die de universiteitsraad en het college van bestuur in de afgelopen jaren hebben gemaakt; deze hebben er mede voor gezorgd dat het vertrouwen in de samenwerking is gegroeid. Zowel de universiteitsraad als het college van bestuur is ervan overtuigd dat de betrokkenheid van de medezeggenschap de besluitvorming en het draagvlak verbetert. Ze versterken elkaar in de gezamenlijke ontwikkeling van een toekomstbestendige universiteit. De leden van de universiteitsraad zijn tevreden over de wijze waarop overlegmomenten met het college van bestuur worden voorbereid. Sommige leden nemen op persoonlijke titel deel aan stuur- en klankbordgroepen.

Het panel is positief over de goede contacten tussen de universiteitsraad en faculteitsraden. Vier tot acht keer per jaar vindt een radenoverleg plaats tussen leden van de universiteitsraad en de faculteitsraden, waarbij de leden bespreken op welk niveau ze onderwerpen adresseren. Daarnaast organiseert de universiteitsraad sinds kort

² Basiskwalificatie Onderwijs

³ Seniorekwalificatie Onderwijs

regelmatig een 'break & cake': een informele bijeenkomst bij een van de faculteiten om actualiteiten te bespreken. Het panel heeft verschillende voorbeelden gehoord van onderwerpen die vervolgens zijn besproken in het overleg tussen de universiteitsraad en het college van bestuur. Studentleden van de faculteits- en universiteitsraden onderhouden goede contacten met opleidingscommissies, studieadviseurs, studie- en studentenverenigingen.

Leden van de universiteitsraad vertelden dat zij doorgaans adequaat en tijdig informatie ontvangen. Zij waarderen de goede ambtelijke ondersteuning, die ook bijdraagt aan de continuïteit in de raad. Het panel vernam dat leden van de decentrale medezeggenschapsorganen zich over het algemeen voldoende gefaciliteerd voelen, hoewel de ambtelijke ondersteuning varieert. Het panel beveelt aan om deze ondersteuning waar nodig te versterken, gebruikmakend van de goede voorbeelden die er al zijn binnen de instelling.

De RUG heeft een medezeggenschapscoördinator die voor nieuwe leden van de universiteitsraad online trainingen heeft ontwikkeld. Daarnaast organiseert de instelling een juridische basistraining en intervisiesessies met ervaren leden. Voor nieuwe leden van decentrale medezeggenschapsorganen organiseert de RUG een introductiedag. Het panel heeft vernomen dat de instelling geen structureel alternatief biedt aan leden die niet aanwezig kunnen zijn. Zij zijn aangewezen op informatieoverdracht via bijvoorbeeld partijen en de digitale leeromgeving; deelname aan deze activiteiten is facultatief. Het panel beveelt aan om af te spreken welke training leden van alle medezeggenschapsorganen minimaal gevolgd moeten hebben en hoe deze training voor alle leden toegankelijk gemaakt wordt.

Voorzieningen

De RUG beschikt over adequate voorzieningen. Tijdens rondleidingen door de gebouwen bleek dat de faciliteiten zijn aangepast aan de onderwijsvisie: zalen zijn ingericht om ze geschikt te maken voor *active learning* en de universiteit heeft opnamefaciliteiten om *blended learning* te ondersteunen. Studenten zijn tevreden over de gebouwen waarin zij onderwijs volgen en kunnen ook gebruikmaken van de faciliteiten van andere faculteiten. De instelling streeft ernaar onderwijsondersteunende processen te centraliseren of standaardiseren. Alle opleidingen gebruiken dezelfde digitale leeromgeving; het panel vindt het positief dat studenten daardoor altijd hetzelfde dashboard zien, onafhankelijk van de faculteit waaraan ze vakken volgen. Docenten zijn lovend over de centrale ondersteuning die zij kregen bij de overstap naar de nieuwe digitale leeromgeving.

Het panel is onder de indruk van de sterke en actieve studentengemeenschap. Veel studenten met wie het panel sprak voelen zich verbonden met de universiteit als geheel en niet alleen met de faculteit waaraan ze studeren. De RUG is terecht trots op de meer dan 250 studie- en studentenverenigingen; studenten kunnen ook lid worden van studieverenigingen aan andere faculteiten. Deze organisaties vormen een belangrijke schakel tussen een individuele student en de RUG als organisatie. De universiteit stelt de verenigingen in staat om deze rol te spelen door financiële en organisatorische ondersteuning. Het beleidskader dat de RUG hiervoor heeft ontwikkeld, vindt het panel indrukwekkend. Het college van bestuur heeft regelmatig contact met verenigingen, de gemeente Groningen en de hogeschool Hanze om het studentenleven samen goed vorm te blijven geven.

De RUG stimuleert studenten om ideeën zelf uit te werken. Volgens het college van bestuur draagt deze aanpak bij aan de ontwikkeling van studenten en voelen studenten zich hierdoor sterker betrokken bij activiteiten. Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel hiervan mooie voorbeelden gehoord, waaronder de gedragscode die verenigingen inmiddels verplicht hanteren, de *wellbeing week* en de Adviescommissie Introductietijden en Incidenten. De universiteit steunt studentenprojecten via kleine beurzen en subsidies en door met studenten mee te denken over de organisatie van activiteiten.

Voor de RUG is studentenwelzijn een voorwaarde voor studentsucces. De instelling heeft de afgelopen jaren veel initiatieven ontwikkeld om studentenwelzijn en sociale veiligheid te bevorderen, ondersteund door actieve programmamanagers, *D&I officers*, studieadviseurs, studentendecanen en vertrouwenspersonen. Er is bijzonder grote waardering voor de studieadviseurs. Zij zijn niet alleen het eerste aanspreekpunt voor studenten, maar vangen ook signalen op voor opleidingsmanagers. Doordat studieadviseurs verbonden zijn aan een beperkt aantal opleidingen en zich presenteren tijdens introductiebijeenkomsten (en in sommige gevallen elk semester), vinden studenten en collega's het gemakkelijk om contact op te nemen.

De RUG heeft een geactualiseerd beleidsplan 'Studeren met een functiebeperking' en biedt adequate voorzieningen aan studenten met een aanvullende ondersteuningsbehoefte. Via de Adviescommissie Functiebeperkte Studenten zijn studenten direct betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van het beleid. Studentendecanen adviseren examencommissies over het toekennen van toetsvoorzieningen; zij zijn goed op de hoogte van nationale én internationale wet- en regelgeving om de gehele studentenpopulatie te kunnen helpen. Via het International Office kunnen niet-Nederlandse studenten ondersteuning krijgen van Engelstalige

studieadviseurs en vertrouwenspersonen. Naar aanleiding van de gevoerde gesprekken suggereert het panel om centraal beleid te ontwikkelen om online onderwijs toegankelijker te maken voor studenten met een aanvullende ondersteuningsbehoefte. Daarnaast adviseert het panel om informatie over ondersteuningsmogelijkheden gemakkelijker vindbaar te maken.

Het panel is van oordeel dat de RUG de onderwijsvisie adequaat verwezenlijkt. Faculteiten werken hun eigen plannen uit, gebaseerd op het centrale beleid. De kernpunten uit de onderwijsvisie zijn zichtbaar in opleidingen en de voorzieningen die de RUG biedt. Studenten zijn direct betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van het beleid voor studenten met een aanvullende ondersteuningsbehoefte. De RUG heeft een passend aanbod aan professionaliseringsactiviteiten voor medewerkers. De kwaliteitscultuur van de instelling is gebaseerd op vertrouwen en regelmatig overleg in formele en informele netwerken, die zeker de afgelopen jaren hun meerwaarde hebben bewezen. Het panel beveelt aan om de informele netwerken zichtbaarder te maken in de documentatie en om de ondersteuning en training van decentrale medezeggenschapsorganen te versterken. Het panel concludeert dat de instelling voldoet aan de eisen van standaard 2: Uitvoering.

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

Evaluatie- en meetactiviteiten

Het centrale kwaliteitszorgbeleid biedt faculteiten de ruimte om er een eigen invulling aan te geven, aansluitend bij de eigen context. Opleidingen halen feedback op via evaluaties, accreditatiebeoordelingen en panelgesprekken. De RUG verzamelt daarnaast kwalitatieve en kwantitatieve informatie via onder meer de Nationale Studenten Enquête (NSE), alumnionderzoeken en adviesraden. Studenten vertelden dat zij weten waar ze met hun feedback naartoe kunnen. Alle studenten met wie het panel sprak, kennen de vakevaluaties van hun opleiding. Sommige opleidingen werken tevens met mentoren die iedere periode met studenten de onderwijskwaliteit bespreken.

Opleidingen en faculteiten bepalen zelf hoe zij hun vakevaluaties opzetten. Het panel heeft geconstateerd dat dit leidt tot verschillen tussen faculteiten, waardoor het lastig is om resultaten te vergelijken. Centrale beleidsmedewerkers legden uit dat de vakevaluaties primair bedoeld zijn om het onderwijs te verbeteren, niet om opleidingen te vergelijken. De evaluaties moeten daarom in de eerste plaats goed aansluiten bij de eigen context van de opleiding en faculteit. Het panel heeft hier begrip voor. Desalniettemin adviseert het panel om te expliciteren hoe keuzes over de inrichting van evaluaties tot stand komen en om te onderzoeken of vakevaluaties toch eenvormiger – of deels eenvormiger via een uniform deel – kunnen worden ingericht, zeker vanwege de grotere inzet op interdisciplinair onderwijs. Dit kan bovendien de borging van instellingsbrede onderwijsdoelstellingen faciliteren.

Reflectie

De jaarlijkse onderwijsmonitor is het kerninstrument om de kwaliteit van het onderwijs op opleidingsniveau te monitoren. Hierin reflecteren faculteiten op het voorgaande academisch jaar. Het document bevat een onderwijskaart, informatie over de opvolging van eerder geformuleerde acties en aandachtspunten en nieuwe acties naar aanleiding van evaluaties. De onderwijskaart geeft een beeld van de onderwijskwaliteit via de resultaten van de NSE en andere kengetallen; het panel vindt de gestandaardiseerde werkwijze rondom de onderwijskaarten een sterkte.

De uitkomsten van evaluaties worden op verschillende niveaus besproken. Opleidingscommissies bespreken de uitkomsten van vakevaluaties met docenten en vakcoördinatoren en volgen verbeteracties op. Faculteiten reflecteren op de uitkomsten in de onderwijsmonitor en bespreken deze in het onderwijsjaargesprek. Het panel beveelt aan om in het onderwijsjaargesprek ook standaard de opvolging van centrale doelstellingen te agenderen.

Tijdens de locatiebezoeken hoorde het panel dat opleidingen hun studenten niet altijd actief informeren over de uitkomsten van evaluaties. Leden van sommige faculteitsraden vertelden dat het lastig is om hiervoor het juiste platform te vinden. Het panel heeft echter wel mooie voorbeelden gehoord die breder navolging mogen krijgen. Zo zijn er opleidingen die via de digitale leeromgeving aangeven wat evaluaties hebben opgeleverd en zijn er

docenten die tijdens hun college de ontvangen feedback bespreken. In verschillende faculteiten zijn studentleden van de opleidingscommissie lid van een pro-overleg dat studenten actief informeert over de uitkomsten van onderwijsbeoordelingen en opvolging daarvan. Deze activiteiten dragen ook bij aan de zichtbaarheid van opleidingscommissies onder studenten.

Beleidsmedewerkers van SES analyseren de onderwijsmonitoren en het hoofd van die afdeling voert namens het college van bestuur onderwijsjaargesprekken over de onderwijskwaliteit. Aanvankelijk vroeg het panel zich af hoe het college van bestuur zicht houdt op de onderwijskwaliteit in faculteiten. Tijdens de locatiebezoeken bleek volgens het panel duidelijk dat het college wel degelijk veel aandacht heeft voor de onderwijskwaliteit. De rector legde uit dat de leden van het college van bestuur zelf regelmatig contact hebben met facultaire portefeuillehouders onderwijs in andere overleggen. De grote rol van SES zorgt ervoor dat informatie centraal aanwezig is en draagt bij aan de continuïteit. Toch suggereert het panel om de rector te laten aansluiten bij (clusters van) onderwijsjaargesprekken, zodat de rector directer betrokken is bij inhoudelijke gesprekken over de onderwijskwaliteit.

De PDCA-cycli op verschillende niveaus faciliteren tijdige signalering van problemen én bijsturing. De RUG heeft een sterk team van centrale kwaliteitszorgmedewerkers die de centrale indicatoren analyseren en de resultaten van de analyses bespreken met het college van bestuur. Ontwikkelingen die een risico vormen kunnen altijd leiden tot een nader overleg tussen de rector en het faculteitsbestuur. Waar tot 2024 alleen risico's werden geagendeerd voor het bestuurlijk overleg, worden sinds 2024 alle verslagen van de onderwijsjaargesprekken besproken in het bestuurlijk overleg, waardoor de betrokkenen in dit overleg standaard reflecteren op de onderwijskwaliteit.

Het panel heeft vastgesteld dat het college van bestuur goed op de hoogte is van aandachtspunten en ontwikkelingen binnen de instelling. Leden van het college van bestuur vertelden dat zij snel geïnformeerd worden wanneer iets niet goed gaat. De centrale beleidsmedewerkers spelen een essentiële rol in de monitoring; zij benutten de formele en informele netwerken binnen de RUG die signalen opmerken. De rector organiseert jaarlijkse inloopsessies voor medewerkers bij faculteiten om informeel met hen te spreken. Ook andere leden van het college van bestuur en faculteitsbesturen sluiten regelmatig aan bij bijeenkomsten.

Evaluatie van beleid

Beleidsplannen en projecten die voortkomen uit beleid hebben een eigen monitoring- en evaluatieplan. Dit geldt ook voor projecten die zijn gestart door studenten, zoals de implementatie van de gedragscode en de activiteiten van de Adviescommissie Introductietijden en Incidenten.

Naar aanleiding van ervaringen in het verleden maakt de RUG bij de evaluatie van het strategisch plan in eerste instantie gebruik van facultaire indicatoren, om goede gesprekken te voeren over de voortgang van implementatie. Het college van bestuur lichtte toe dat de formulering van indicatoren minder aandacht heeft gehad ten tijde van de covid-19 pandemie. Met name kwalitatieve indicatoren zijn daarom soms moeilijk meetbaar. Het panel heeft vernomen dat de centrale beleidsmedewerkers hierop extra letten rondom de ontwikkeling van het nieuwe strategisch plan. Het panel adviseert om in dit proces ook de kenmerken van goed onderwijs te expliciteren, zodat deze nog effectiever kunnen worden gemonitord en geborgd.

Het zelfreflectiedocument vermeldt dat de RUG in 2024 is gestart met de pilot 'monitoring strategisch plan' om centrale indicatoren op te stellen naar aanleiding van de geformuleerde beleidsdoelstellingen. Het panel vindt dit een verstandige ontwikkeling en beveelt aan om de verschillende PDCA-cycli nog beter op elkaar af te stemmen om gemakkelijker te kunnen monitoren of alle elementen uit de centrale visie en beleid doorwerken tot op opleidings- en vakniveau. De definities die zijn vastgelegd in een *data warehouse* kunnen helpen om de vergelijkbaarheid van gegevens te vergroten. Volgens het panel is de herijking van het strategisch plan een goede gelegenheid om na te denken over aanvullende aspecten die geüniformeerd zouden moeten worden om *data-informed decision-making* over de realisatie van de eigen ambities daadwerkelijk mogelijk te maken.

Examencommissies

Het panel is positief over de wijze waarop de examencommissies aan de RUG zijn georganiseerd en de stappen die de afgelopen jaren zijn gezet in de professionalisering van leden. Zij voelen zich over het algemeen voldoende ondersteund en gefaciliteerd. De inrichting van een examencommissie is afhankelijk van de grootte van de faculteit waartoe de commissie behoort, maar vertegenwoordigers van verschillende examencommissies vertelden dat dit leidt tot vergelijkbare structuren. Uit de gevoerde gesprekken begreep het panel dat de examencommissies een duidelijke rolopvatting hebben: zij zijn actief verantwoordelijk voor de borging van deel A van het toetsbeleid en hebben verder een reactieve, adviserende rol.

Sinds 2014 wisselen examencommissies ervaringen uit in een Community of Practice. Drie keer per jaar organiseren ze een intervisiebijeenkomst. Binnen een aantal faculteiten vindt daarnaast regelmatig overleg plaats tussen leden van verschillende examencommissies om beleid af te stemmen. De taken van de examencommissie staan duidelijk beschreven in een handboek. Eén keer per jaar organiseert de RUG een training voor alle leden; nieuwe leden krijgen tevens een aparte juridische introductie.

Het panel is van oordeel dat de RUG stelselmatig evalueert of de instelling de beoogde beleidsdoelstellingen met betrekking tot onderwijskwaliteit realiseert. De instelling heeft goed ingerichte PDCA-cycli op verschillende niveaus, die leiden tot adequaat zicht op de onderwijskwaliteit en tijdige signalering van risico's. Het panel waardeert de borging van de onderwijskwaliteit via de onderwijskaart, onderwijsmonitor, onderwijsjaarrapporten en onderwijsjaargesprekken. Wel beveelt het panel aan om de verschillen tussen de evaluatie- en meetmethoden te verminderen, om beter te monitoren of alle elementen uit visie en beleid doorwerken tot op opleidings- en vakniveau. Het panel concludeert dat de instelling voldoet aan de eisen van standaard 3: Evaluatie en monitoring.

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

Kwaliteitsverbetering

Het panel heeft geconstateerd dat de verbetering van onderwijskwaliteit goed is geborgd binnen de RUG. Naar aanleiding van onderwijsbeoordelingen voeren opleidingen verbetermaatregelen uit; grote wijzigingen nemen ze op in het jaarplan. De opleidingscommissies bewaken de voortgang; hun jaarverslagen staan vervolgens op de agenda in de onderwijsjaargesprekken. Centrale beleidsmedewerkers bespreken met de portefeuillehouders onderwijs hoe zij de uitvoering van verbetermaatregelen borgen. De nauwe contacten tussen verschillende gremia maken het mogelijk om snel in te grijpen indien nodig, zo blijkt uit voorbeelden.

De rector vertelde dat beleidsmedewerkers een belangrijke steun zijn voor het college van bestuur bij de opvolging van actiepunten in het portefeuilleoverleg. Waar nodig biedt het college van bestuur faculteiten aanvullende ondersteuning bij de implementatie van de onderwijsvisie. De reflecties uit de onderwijsjaargesprekken leiden tot een instellingsbreed plan met acties waarvoor centraal beleid of centrale ondersteuning nodig is. Opleidingsmanagers vertelden het panel dat zij ervoor waken te snel radicale veranderingen door te voeren. Ze stellen bestaande programma's liever bij. Volgens het panel past dit bij het model van 'samen besturen'.

Ontwikkeling en innovatie

Het panel beschouwt de RUG als een formeel reactieve organisatie, die via de informele contacten ook proactief kan schakelen om ontwikkelingen zowel centraal als decentraal in gang te zetten. De afgelopen jaren heeft de RUG laten zien snel te kunnen inspelen op actuele ontwikkelingen. Dit blijkt onder andere uit de snelheid waarmee de instelling de omschakeling naar online onderwijs heeft gemaakt tijdens de covid-19 pandemie en waarmee het centrale GenAI-beleid is ontwikkeld. Het panel vindt de ontwikkeling van het GenAI-beleid een mooi voorbeeld van innovatie die van binnenuit is ontstaan, waarbij bestaande netwerken en aanwezige expertise binnen verschillende faculteiten, diensten en gremia volop zijn benut.

De snelle ontwikkelingen ten tijde van de pandemie en de opkomst van GenAI staan in contrast met de wijze waarop de RUG *slow issues* oppakt en uiteindelijk zorgt voor implementatie in alle opleidingen. Hoewel de RUG goede materialen heeft ontwikkeld om medewerkers en studenten te trainen in kritische en reflectieve houding ten opzichte van GenAI, zijn deze nog geen verplicht onderdeel van curricula. Het panel ziet mogelijkheden om deze op te nemen in het bestaande onderwijs gerelateerd aan academische vaardigheden. Verder beveelt het panel aan om te reflecteren op de processen die hebben bijgedragen aan de snelle ontwikkeling van beleid in crisissituaties en te onderzoeken hoe die ervaringen kunnen bijdragen aan een snellere implementatie van beleid.

De RUG werkt op meerdere manieren aan innovatie en kwaliteitsverbetering van onderwijs. De centrale afdeling Educational Support and Innovation ondersteunt opleidingen bij onderwijsontwikkeling. Sommige faculteiten hebben daarnaast een eigen groep van onderwijsexperts. Docenten kunnen via de TAG een *community of practice* opzetten: een netwerkorganisatie rondom een specifiek thema, dat centrale financiering en administratieve ondersteuning krijgt. Binnen deze *communities of practice* staat onderwijs steeds op de agenda. Daarnaast

kunnen docenten via de TAG-beurs Scholarship of Teaching and Learning (SoTL) geld aanvragen om kleinschalige innovatieprojecten op te zetten en hier praktijkgericht onderzoek naar te doen.

Volgens het panel kunnen opleidingscommissies een actievere rol spelen bij het signaleren van ontwikkelkansen. Zij hebben immers bij uitstek zicht op de kwaliteit en inhoud van curricula. Momenteel voelen niet alle gremia zich verantwoordelijk voor onderwijsinnovatie, waardoor mogelijk kansen blijven liggen.

Opleidingen onderhouden op verschillende manieren contact met het werkveld. Alle faculteiten hebben raden van advies, maar de organisatie daarvan kent grote verschillen. In sommige faculteiten zijn de raden per opleiding ingericht; andere faculteiten hebben één gezamenlijke raad die op strategisch niveau meedenkt. Volgens het panel kunnen sommige opleidingen de externe contacten nog beter benutten bij de borging van onderwijskwaliteit en het bepalen van benodigde curriculumvernieuwing, aansluitend bij ontwikkelingen in het werkveld. Dit past ook bij de ambitie van het college van bestuur om meer te doen aan transdisciplinariteit. Het panel is positief over de ontwikkeling van het samenwerkingsverband Universiteit van het Noorden, waarin onderwijs- en kennisinstellingen in de drie noordelijke provincies samen met het bedrijfsleven werken aan transitie.

Uit de documentatie blijkt dat de RUG verbetermaatregelen heeft doorgevoerd naar aanleiding van de aanbevelingen uit de vorige ITK. Aspecten van sommige aanbevelingen zijn echter nog steeds relevant. Het college van bestuur zoekt continu naar de balans tussen enerzijds beleidsvoorbereiding en het creëren van draagvlak en anderzijds doortastende besluitvorming. Hoewel het panel de grote betrokkenheid waardeert, merkte het ook op dat het soms lang duurt voordat besluiten worden genomen.

In 2023 heeft de RUG een midtermevaluatie ITK uitgevoerd. Daaruit bleek dat de bestuurlijke structuur van de TAG voor faculteiten onduidelijk was en dat niet duidelijk was hoe taken belegd zijn tussen facultaire en centrale netwerken en tussen centrale ondersteuningsdiensten. De RUG werkt momenteel aan de doorontwikkeling van de TAG naar een centraal Centre for Teaching and Learning (CTL), waarin alle ondersteuningsdiensten een rol krijgen en alle faculteiten zijn aangesloten. Het CTL moet meer worden dan een samenvoeging van bestaande initiatieven rondom docentondersteuning, onderwijsinnovatie, -evaluatie en kwaliteitszorg, en ook meer dan een netwerkorganisatie. Een werkgroep werkt aan een blauwdruk voor het CTL en betreft daarbij vertegenwoordigers van faculteiten en relevante organisatieonderdelen.

Tijdens de locatiebezoeken bleek dat het CTL nog volop in ontwikkeling is en nog niet bij iedereen goed bekend is. Wel werd het duidelijk dat het CTL kan voorzien in de behoefte om expertise op één plek te bundelen en om meer te doen aan interfacultaire kennisdeling. Docenten en opleidingsmanagers benadrukten het belang van relaties in de netwerkorganisatie: via persoonlijke contacten (zoals *embedded educational experts*) is informatie het snelst bereikbaar. Daarnaast is het belangrijk dat informatie op verschillende manieren wordt aangeboden om deze breder toegankelijk te maken. Het panel verwacht dat het CTL deze behoeften kan vervullen wanneer medewerkers van het CTL worden verbonden aan faculteiten en andersom medewerkers vanuit de faculteiten actief zijn in het CTL. Het panel ondersteunt het voornemen om het CTL op korte termijn te ontwikkelen tot een efficiënte en effectieve platformorganisatie, waarbinnen medewerkers kunnen leren van elkaar. Het panel beveelt aan om daarbij te verduidelijken hoe centrale en facultaire activiteiten zich tot elkaar verhouden en om te borgen dat medewerkers voldoende tijd hebben voor professionaliseringsactiviteiten, zodat zij de faciliteiten van het CTL daadwerkelijk kunnen benutten.

Actuele ontwikkelingen

In meerdere gesprekken heeft het panel gesproken over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen die het onderwijs aan de RUG raken, waaronder de voorgenomen bezuinigingen op het hoger onderwijs en de Wet internationalisering in balans. Leden van de medezeggenschap vertelden dat hierover een constructieve dialoog wordt gevoerd. Naar aanleiding van de ontwikkelingen heeft de RUG een actieplan opgesteld en haar taalbeleid geactualiseerd. Uit gesprekken met studenten bleken zij niet altijd op de hoogte zijn van de activiteiten die de RUG onderneemt. Het panel raadt aan om studenten regelmatig en proactief te informeren over de stand van zaken.

Vanwege de veranderende externe omstandigheden hebben het college van bestuur en het college van decanen besloten om het huidige strategisch plan te herijken. Binnen de diverse overlegorganen is gesproken over de profilering en strategische keuzes. Aansluitend bij reeds ingezette ontwikkelingen heeft de RUG een aantal focuspunten geformuleerd voor het nieuwe strategisch plan: het verankeren van wendbaarheid in de organisatiestructuur, de onderwijs- en onderzoekskwaliteit, de verbondenheid met elkaar en *data-informed decision-making*. Het panel stimuleert het college van bestuur om toekomstbestendige strategische keuzes te maken en effectieve harmonisatieprocessen te faciliteren. Het panel adviseert om te expliciteren welke

activiteiten kunnen worden gestopt om ruimte te maken voor andere zaken en kwaliteitsverlies door te hoge werkdruk te voorkomen. Daarbij is het van belang oog te blijven houden voor de eigen sterktes van de RUG en haar verschillende faculteiten en opleidingen, evenals voor activiteiten die misschien niet het meest efficiënt zijn maar de betrokkenen wel veel positieve energie opleveren.

Het panel is van oordeel dat de RUG is gericht op ontwikkeling en systematisch werkt aan de verbetering van haar onderwijs. Het opvolgen van verbetermaatregelen is verankerd in de organisatiestructuur en de instelling heeft laten zien snel te kunnen inspelen op actuele ontwikkelingen. Het panel beveelt aan om te reflecteren op de processen die hebben bijgedragen aan de snelle ontwikkeling van beleid in crisissituaties. Bij de ontwikkeling van het CTL vindt het panel het van belang dat de instelling verduidelijkt hoe centrale en facultaire activiteiten zich tot elkaar verhouden en borgt dat medewerkers voldoende tijd hebben voor professionaliseringsactiviteiten. Het panel concludeert dat de instelling voldoet aan de eisen van standaard 4: Ontwikkeling.

Afkortingen

BKO	Basiskwalificatie onderwijs
CIT	Centrum voor Informatietechnologie
CTL	Centre for Teaching and Learning
D&I	Diversity & Inclusion
E&W	Erkennen & Waarderen
ESI	Educational Support and Innovation (ESI)
GenAI	Generatieve kunstmatige intelligentie
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
NSE	Nationale Studenten Enquête
NVAO	Nederlands Vlaamse Accreditatieorganisatie
PDCA	Plan, Do, Check, Act
RUG	Rijksuniversiteit Groningen
SES	Strategy Education & Students
SKO	Seniorkwalificatie Onderwijs
TAG	Teaching Academy Groningen
UCO	Universitaire commissie onderwijs
US	University Services

