

NVAO □ NEDERLAND

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG RADBOD UNIVERSITEIT NIJMEGEN

ADVIESRAPPORT
25 augustus 2025



NVAO Radboud Universiteit Nijmegen | 1923

 2 Campussen	38 bachelors en 62 Masterprogramma's	7 Faculteiten	Vertrouwen in kwaliteit
6.147 Medewerkers 		1. Faculteit der Filosofie, Theologie en Religiewetenschappen 2. Faculteit der Letteren 3. Faculteit der Management-Wetenschappen 4. Faculteit der Medische Wetenschappen 5. Faculteit der Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica 6. Faculteit der Rechtsgeleerdheid 7. Faculteit der Sociale Wetenschappen	
 Jaarlijks ongeveer 395 promoties	24.402 Ingeschreven studenten		Peildatum: Jaarverslag 2023

Inhoud

1	PUBLIEKSVRIENDELIJK DEEL Oordeel en samenvatting	4
	Oordeel	4
	Samenvatting	4
2	Judgement and Summary	6
	Judgement	6
	Summary	6
3	Sterke punten & aanbevelingen	8
	3.1 Sterke punten	8
	3.2 Aanbevelingen	8
4	Hoe gaat het verder?	9
5	INHOUDELIJK DEEL Procedure en panel	10
	5.1 Procedure	10
	5.2 Panel	10
6	Profiel van de instelling	11
	6.1 Algemene gegevens	11
	6.2 Profiel	11
7	Beoordeling	12
	7.1 Standaard 1: Visie en beleid	12
	7.2 Standaard 2: Uitvoering	14
	7.3 Standaard 3: Evaluatie en monitoring	18
	7.4 Standaard 4: Ontwikkeling	21

1 PUBLIEKSVRIENDELIJK DEEL

Oordeel en samenvatting

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 (Staatscourant 2024, no. 6405) 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 Radboud Universiteit passende kwaliteitszorg heeft aangetroffen. Daarmee borgt de instelling de kwaliteit van het onderwijs. Ook bevordert de instelling een kwaliteitscultuur waarbij alle betrokkenen streven naar (verdere) kwaliteitsontwikkeling.

Standaard	Oordeel
1. Visie en beleid	Voldoet
2. Uitvoering	Voldoet
3. Evaluatie en monitoring	Voldoet
4. Ontwikkeling	Voldoet
Eindoordeel	<i>positief</i>

Samenvatting

De onderwijsvisie van de Radboud Universiteit is stevig geworteld in haar identiteit van emancipatie-universiteit, die zich sinds haar oprichting inzet om hoger onderwijs toegankelijker te maken voor minderheidsgroepen. De visie rust op drie centrale pijlers: academisch, persoonlijk en duurzaam. Studenten en docenten herkennen en waarderen deze pijlers als actuele kernwaarden van de universiteit en zijn structureel betrokken geweest bij de totstandkoming van de visie. Vooral de persoonlijke benadering en de brede aandacht voor duurzaamheid, zowel in de inhoud van het onderwijs als in de organisatie en bedrijfsvoering, ervaren studenten en docenten als onderscheidende en aantrekkelijke aspecten. De pijler academisch lijkt bijna vanzelfsprekend voor een universiteit en juist hier ziet het panel mogelijkheden voor uitwerking en benadrukking. De onderwijsvisie mag explicieter maken hoe studenten worden opgeleid om de waarde van wetenschap in de samenleving te verdedigen en te bevorderen, zodat zij als kritische ambassadeurs van de academische denkwijze kunnen optreden.

De universiteit werkt met een gelaagd beleid dat goed aansluit bij de onderwijsvisie. De drie pijlers worden vertaald naar concrete beleidsacties en -processen op alle niveaus: opleiding, faculteit en universiteit. Rondom duurzaamheid is een integraal project opgezet ten aanzien van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Het is de bedoeling dat deze geïntegreerde benadering in de komende jaren ten uitvoer komt. Op het gebied van personeel is er aandacht voor docentontwikkeling, loopbaanpaden die recht doen aan verschillende talenten en werkdrukverlichting – al blijft dat laatste een zorgpunt in de huidige context van overheidsbezuinigingen. Toetsbeleid en -inhoud worden decentraal georganiseerd, wat past bij de organisatiecultuur, maar ook leidt tot verschillen die vragen om meer centrale afstemming, zeker in het licht van nieuwe technologieën zoals AI. Het panel roept op om op dit punt haast te maken met centrale richtlijnen, zodat zowel studenten als docenten weten waar zij aan toe zijn. Er is wel centraal beleid ontwikkeld en doorgevoerd op het terrein van studentenvoorzieningen, zoals begeleiding en ondersteuning bij flexibel studeren. Toch is de invulling van het beleid per faculteit nog wisselend, wat zorgt voor onduidelijkheid bij studenten. Meer uniformiteit in de decentrale uitvoering is wat het panel betreft wenselijk.

De Radboud Universiteit kent van oudsher een organisatiecultuur waarin verantwoordelijkheden laag in de organisatie zijn belegd: faculteiten en opleidingen beschikken over veel autonomie en putten daaruit eigenaarschap en trots. Dit decentrale karakter brengt logischerwijs ook een zekere heterogeniteit met zich mee. Sinds de vorige instellingstoets zijn duidelijker afspraken gemaakt over rollen en verantwoordelijkheden. Ook stuurt het College van Bestuur nu nadrukkelijker op horizontale samenwerking via nieuwe overlegstructuren zoals

het vice-decanenoverleg voor onderwijs. Daarin werken faculteiten samen met de rector aan gemeenschappelijke strategische doelen. Het panel ziet deze ontwikkeling als een waardevolle stap richting meer samenhang binnen de universiteit, zonder dat de decentrale autonomie verloren gaat. De versterking van horizontale gremia zorgt ervoor dat centrale ambities beter worden vertaald naar beleid en praktijk op decentraal niveau. Tegelijkertijd blijft het belangrijk om de balans tussen decentrale vrijheid en centrale regie verder te optimaliseren, bijvoorbeeld door waar nodig in centrale kaders te voorzien. Dit bevordert dat de instelling grip blijft houden op de kwaliteitszorg.

Over de kwaliteitscultuur binnen de instelling is het panel positief. Samenwerking, verantwoordelijkheid nemen en het van elkaar leren worden steeds meer de norm. Studenten en docenten tonen betrokkenheid en denken actief mee over het onderwijs. Ook medezeggenschapsraden vervullen hun rol met overtuiging, maar voelen zich naar eigen zeggen nog niet altijd optimaal meegenomen in centrale besluitvorming. Het panel moedigt het College van Bestuur aan om de medezeggenschap tijdiger en pro-actiever te raadplegen en een meer constructieve dialoog aan te gaan, ook buiten de formele overlegstructuren om. Daarnaast viel op dat veel opleidingscommissies te maken hebben met een beperkte zichtbaarheid en wisselende ondersteuning. Wat betreft het gebrek aan formele zeggenschap ondersteunt het panel het in gang gezette initiatief om de positie van de OLC's te versterken.

De kwaliteitszorg is in de basis doordacht opgezet. De verschillende organisatieniveaus - opleiding, faculteit en instelling - volgen elk een eigen cyclus van planning, uitvoering, monitoring en bijstelling. Overlegstructuren verbinden deze cycli met elkaar. De afgelopen jaren heeft de instelling geïnvesteerd in inzichtelijke gegevens die bestuurlijk relevant zijn, beter gestructureerde gesprekken en ondersteunende instrumenten zoals het 'dynamisch actiepuntenoverzicht', dat opleidingen de mogelijkheid biedt om continu zicht te houden op verbeteracties. Het panel constateert wel dat het sluiten van de kwaliteitszorgcyclus, met name op het niveau van opleidingen en projecten (en daarmee ook op Facultair niveau), nog niet altijd consistent gebeurt. Verbeterpunten worden weliswaar gesignaleerd, maar de daadwerkelijke opvolging en terugkoppeling naar het beleid blijft soms achterwege. Het panel adviseert om duidelijke afspraken te maken over het opvolgen van verbetermaatregelen, betrokkenen voldoende mandaat te geven en bij projecten vaste evaluatie- en bijsturingmomenten in te bouwen die aansluiten bij de onderwijsvisie.

De universiteit toont zich ontwikkelgericht en werkt actief aan onderwijsvernieuwing. Op strategisch niveau worden heldere keuzes gemaakt, bijvoorbeeld rondom portfoliobeheer en de inzet op interdisciplinaire opleidingen. Het Radboud-brede Teaching and Learning Centre speelt hierin een stimulerende rol, maar bereikt nog niet alle docenten. De samenwerking met het werkveld blijft zich ontwikkelen en het panel meent dat de rol van externe partners als toetssteen voor het onderwijs nog sterker kan worden benut. In bredere zin heeft de Radboud Universiteit baat bij de ontwikkeling van een lange termijnvisie op de samenwerking met maatschappelijke partners, inclusief het werkveld, niet alleen in de regio maar ook daarbuiten. Het doel hiervan is om het onderwijs doorlopend te verbeteren en ontwikkelen, door input en perspectief van deze externe partners structureel te benutten.

2 Judgement and Summary

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 Radboud University. 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

Summary

Radboud University's educational vision is deeply rooted in its identity as an emancipatory university, which since its founding has been committed to making higher education more accessible for minority groups. The vision is built on three central pillars: academic, personal, and sustainable. Students and staff recognize and value these pillars as core values of the university, and have been structurally involved in the development of the vision. In particular, the personal approach and the broad focus on sustainability – both in the content of education, and in the organization and operational processes – are seen by students and staff as distinctive and attractive aspects. With respect to the academic pillar, which may seem almost self-evident for a university, the panel sees opportunities for further elaboration and emphasis. The educational vision could be more explicit about how students are educated to defend and promote the value of science in society, so that they can act as critical ambassadors of the academic mindset in the wider society.

The university works with a layered policy that is well aligned with its educational vision. The three pillars are translated into specific policy actions and processes at all levels: programme, faculty, and university. A central project concerning sustainability policy was set up focusing on teaching, research and organizational processes. This integrated approach is meant to continue being implemented in the coming years. In the area of personnel, there is attention for teacher development, career paths that recognize and reward diverse talents, and workload reduction – although the latter remains a concern in the current context of government cuts on higher education. Assessment policy and content are organized in a decentralized way, which fits the organizational culture but also leads to differences that require more central coordination, especially in light of new technologies such as AI. The panel urges the university to move quickly in establishing central guidelines here, so that both students and staff know what is expected of them. At central level, an approach to student support services, such as guidance and support for flexible study paths, has been established, and is being implemented. However, the implementation of these policies still varies between faculties, leading to uncertainty among students. The panel advocates for greater uniformity in the decentral implementation of these policies.

Radboud University has a longstanding organizational culture in which responsibilities are placed low in the organization: faculties and programmes have a high degree of autonomy, which is a source of ownership and pride. This decentralized character obviously results in a certain degree of heterogeneity. Since the previous

accreditation, roles and responsibilities have been more clearly defined. The Executive Board is now also steering more explicitly towards horizontal collaboration through new structures such as the council for vice-deans for education. In this council, faculties work together with the rector on shared strategic goals. The panel sees this development as a valuable step towards greater coherence within the university, without sacrificing decentralized autonomy. Strengthening these horizontal bodies ensures that central ambitions are better translated into policy and practice. At the same time, it remains important to further optimize the balance between decentralized freedom and central direction, for example by providing central frameworks where necessary. This helps the institution to maintain control over quality assurance.

The panel is positive about the quality culture within the institution. Collaboration, taking responsibility, and learning from each other are increasingly becoming the norm. Students and staff show commitment and actively contribute ideas about education. Participation councils fulfill their role with conviction, but at the same time do not always feel optimally involved in central decision-making. The panel encourages the Executive Board to consult with participatory bodies earlier on in the policy process, and to engage in a more constructive dialogue, also outside of formal structures. Additionally, it was noted that many programme committees face limited visibility and varying levels of support. Concerning the lack of formal power of the programme committees, the panel supports the ongoing initiative to strengthen their position.

The quality assurance system is fundamentally well designed. Each organizational level – programme, faculty, and institution – follows its own cycle of planning, implementation, monitoring, and adjustment. Consultation structures connect these cycles at the various levels. In recent years, the institution has invested in accessible data, better-structured discussions, and supporting tools such as the ‘dynamic action point overview’, which enables programmes to continuously monitor improvement actions. The panel does note that closing the quality assurance cycle, especially at the level of programmes and projects (and, thereby, also at the level of the Faculties), does not happen consistently across the organization. While areas for improvement are often identified, actual follow-up and feedback into policy are sometimes lacking. The panel advises making clear agreements about the follow-up of improvement measures, giving those involved sufficient mandate, and including fixed evaluation and adjustment moments in projects, in alignment with the pillars of the educational vision.

The university demonstrates a developmental orientation and is actively working on educational innovation. At the strategic level, clear choices are made, for example regarding portfolio management and the focus on interdisciplinary programmes. Here, the university-wide Teaching and Learning Centre plays a stimulating role, although it does not consistently succeed in reaching all teaching staff. Collaboration with the professional field is developing, but the panel believes that the role of external partners as a touchstone for education can be further strengthened. More broadly, Radboud University would benefit from developing a long-term vision for collaboration with societal partners, including the professional field, both within and beyond the region. The aim should be to continuously improve and develop education by structurally utilizing the input and perspectives of these external partners.

3 Sterke punten & aanbevelingen

3.1 Sterke punten

Het panel constateert de onderstaande sterke punten:

1. **Onderwijsvisie** – De onderwijsvisie sluit goed aan bij de identiteit van de universiteit en berust op drie heldere pijlers – academisch, persoonlijk en duurzaam – die studenten en docenten universiteitsbreed herkennen en waarderen als kernwaarden.
2. **Horizontale samenwerking** – De universiteit werkt actief aan het verbeteren van horizontale samenwerking tussen faculteiten, onder meer via nieuwe overlegstructuren zoals van de vice-decanen. Dit draagt bij aan een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de doorvertaling van de onderwijsvisie naar beleid en praktijk.
3. **Betrokken medezeggenschap** – Studenten en medewerkers in de medezeggenschapsorganen denken constructief mee en dragen bij aan breed gedragen keuzes.
4. **Concreet beleid** – Voor vrijwel alle aspecten van onderwijskwaliteit is er een duidelijk en actueel beleid, vastgelegd in onder andere het Handboek Kwaliteit Onderwijs. Dit biedt opleidingen en faculteiten in toenemende mate houvast en richting bij het waarborgen van onderwijskwaliteit.
5. **Duurzaamheid** – Duurzaamheid is systematisch geïntegreerd in onderwijs, bedrijfsvoering en campuscultuur via het centrale programma Radboud Duurzaam. Dit zorgt voor een vliegwieleffect op het gebied van duurzaamheid.

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. **Balans centraal-decentraal** – Optimaliseer de balans tussen decentrale vrijheid en centrale regie door duidelijk te expliciteren op welke terreinen (zoals toetsing, voorzieningen en kwaliteitszorg) uniformiteit en centrale kaderstelling noodzakelijk zijn voor de effectieve realisatie van de onderwijsvisie, en waar ruimte blijft voor facultaire en opleidingsspecifieke invulling. Neem centraal regie om samenwerken, uitwisseling van ervaringen en harmonisatie te realiseren waar dit de kwaliteitszorg verbetert.
2. **Kwaliteitszorg** – Zorg voor beter zicht en effectievere sturing op het opvolgen van verbeteracties door meer harmonisering van kwaliteitszorginstrumenten en het verstevigen van mandaten.
3. **Maatschappelijke oriëntatie** – Formuleer een heldere visie op de samenwerking met maatschappelijke partners en het werkveld, in de regio maar nadrukkelijk ook daarbuiten, in Europees en mondiaal perspectief. Het doel daarvan is zowel langere termijn doorontwikkeling als externe validering van het onderwijs. Deel goede voorbeelden binnen de universiteit.
4. **Centrale kaders voor toetsing en AI** – Ontwikkel centrale kaders voor toetsbeleid en het gebruik van generatieve AI in onderwijs en toetsing.
5. **Versterking PDCA-cyclus** – Zorg voor het systematisch sluiten van de Plan Do Check Act-cyclus (planning, uitvoering, monitoring en bijstelling) door op alle niveaus duidelijke afspraken te maken over de opvolging van verbeteracties, vaste evaluatiemomenten in te bouwen en succesvolle initiatieven structureel te verankeren in beleid. Dit vergt zowel centrale regie op de implementatie als goede monitoring en opvolging van de uitkomsten.

4 Hoe gaat het verder?

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

Het interne systeem van kwaliteitszorg van de 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 terugkoppelen over wat zij met de aanbevelingen van dit panel heeft gedaan.

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

- **Prof. dr. Ramses Wessel (voorzitter);** hoogleraar Europees recht aan de Rijksuniversiteit Groningen en vice-decaan van de rechtenfaculteit aldaar.
- **Prof. dr. ir. Wim Van Petegem (lid);** universitair hoofddocent Engineering & Science Education aan de KU Leuven.
- **Prof. dr. Isa Baud (lid);** emeritus hoogleraar Internationale Ontwikkelingsstudies aan de Faculteit der Maatschappij- en Gedragswetenschappen van de Universiteit van Amsterdam.
- **Dr. Arjaan Wit (lid);** universitair hoofddocent Sociale, Economische en Organisatie Psychologie aan de Universiteit Leiden.
- **Lois Zandleven (student-lid);** masterstudent Science, Business and Innovation aan de Vrije Universiteit in Amsterdam.

Ondersteuning

Floor Meijer (secretaris)

Thomas de Bruijn (NVAO beleidsmedewerker/adviseur en procescoördinator)

Dirk van Loon (NVAO beleidsmedewerker/adviseur)

Locatiebezoeken

Nijmegen, 19 tot en met 21 mei 2025

Nijmegen, 12 en 13 juni 2025

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

6 Profiel van de instelling

6.1 Algemene gegevens

Instelling	Radboud Universiteit Nijmegen
Locatie(s)	Nijmegen
Status van de instelling	Bekostigd

6.2 Profiel

De Radboud Universiteit Nijmegen (RU) is een brede universiteit met zeven faculteiten en een veelzijdig aanbod van opleidingen, van brede bacheloropleidingen tot meer gespecialiseerde en steeds vaker interdisciplinaire masteropleidingen. Sinds de oprichting in 1923 staat de RU bekend als emancipatie-universiteit: oorspronkelijk opgericht om katholieke Nederlanders meer kansen te bieden, zet de universiteit zich tot op de dag van vandaag in voor gelijke kansen en sociale rechtvaardigheid. Daarbij is er bijzondere aandacht voor eerstegeneratiestudenten en minderheden. Doordat de universiteit voortkomt uit een stichting, heeft zij een andere juridische positie dan publieke universiteiten.

De universiteit profileert zich door een persoonlijke benadering: studenten en medewerkers vormen samen een hechte academische gemeenschap op een groene, duurzame campus. Onderwijs en onderzoek zijn nauw met elkaar verweven: het onderwijs is doordrongen van actuele wetenschappelijke inzichten en stimuleert kritisch en onafhankelijk denken. De universiteit streeft ernaar studenten op te leiden tot gewetensvolle, kritische en betrokken academici, die gedurende hun loopbaan bijdragen aan maatschappelijke vooruitgang en sociale rechtvaardigheid. De universiteit combineert een sterke regionale rol met een groeiende internationale zichtbaarheid.

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

In 2023 vernieuwde de Radboud Universiteit haar onderwijsvisie. De pijlers uit de visie van 2013, 'kwaliteit, binding en duidelijkheid', zijn daarbij doorontwikkeld tot de huidige pijlers 'academisch, persoonlijk en duurzaam'. Op basis van de documentatie en gesprekken met betrokkenen heeft het panel onderzocht in hoeverre deze visie herkend en gedragen wordt binnen alle geledingen van de universiteit, en op welke wijze de visie is vertaald naar uitgangspunten voor kwaliteitszorg. Daarbij is ook aandacht besteed aan het recent geëxpliciteerde besturingsmodel, waarin rollen en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd.

Het panel stelt vast dat de nieuwe onderwijsvisie Academisch, persoonlijk en duurzaam (2023) stevig geworteld is in de identiteit van de RU als emancipatie-universiteit. De visie benadrukt dat studenten niet alleen academische kennis en vaardigheden verwerven, maar ook leren reflecteren op hun eigen rol en verantwoordelijkheid binnen de samenleving. De pijlers sluiten goed aan bij deze identiteit en bieden wat het panel betreft een helder, actueel en goed gekozen kader. Uit de gesprekken bleek bovendien dat studenten en docenten de pijlers, met name 'persoonlijk' en 'duurzaam', breed herkennen en als kernwaarden onderschrijven.

De pijler 'academisch' expliciteert dat het onderwijs gericht is op het ontwikkelen van kritisch-academisch denkvermogen. Het panel vindt deze doelstelling weliswaar niet onderscheidend voor een universiteit, maar wel van groot belang in een politiek-maatschappelijk klimaat waarin de autoriteit van wetenschap ter discussie staat. Het ziet ruimte om studenten als onderdeel van de onderwijsvisie nog sterker bewust te maken van de niet langer vanzelfsprekende waardering voor wetenschap. Daarmee kunnen alumni sterker worden gepositioneerd als ambassadeurs van de academische denkwijze. Daarnaast adviseert het panel de RU om de pijler 'academisch' verder te versterken door deze nadrukkelijker te verbinden met actuele ontwikkelingen binnen het onderzoek, zoals de groeiende nadruk op internationale samenwerking en multi-, inter- en transdisciplinaire benaderingen. Deze zaken komen in de onderwijsvisie meer terloops dan structureel aan bod.

De pijler 'persoonlijk' onderstreept het studentgerichte karakter van de onderwijsvisie: deze verwijst naar de persoonlijke benadering in het onderwijs, de aandacht voor persoonlijke en professionele ontwikkeling en de kleinschalige campus die ontmoeting en interactie stimuleert. Studenten noemden de verwelkomende sfeer, het gevoel geen 'nummer' te zijn en de betrokkenheid van docenten als belangrijke redenen om voor de RU te kiezen.

De pijler 'duurzaam' is breed ingestoken – ecologisch, sociaal en economisch, inclusief een leven lang leren. De pijler beslaat bovendien zowel onderwijsinhoud als organisatie en bedrijfsvoering. Het panel waardeert deze brede en integrale conceptualisering van duurzaamheid, die stevig is verbonden met de instellingsstrategie *A Significant Impact* (2019). Studenten ervaren de pijler duurzaam als aantrekkelijk en benadrukten in gesprekken het belang van een nog sterkere verankering. Het panel moedigt de RU aan om de ambities rondom duurzaamheid te blijven concretiseren en borgen in beleid en praktijk, zodat het thema ook bij afnemende externe druk stevig op de agenda blijft staan, en in concrete implementatie(s) vertaald wordt.

Het panel constateert dat de opzet van de onderwijsvisie goed aansluit bij de bestaande organisatiecultuur en -behoeften van de Radboud Universiteit. In tegenstelling tot andere universiteiten hanteert de RU geen centraal didactisch model. Deze keuze past bij de organisatiestructuur, waarin faculteiten en opleidingen een grote mate van autonomie hebben bij de inrichting van het onderwijs. De visie werkt de drie thematische pijlers uit in negen 'vensters' (soms 'tegels' genoemd) die op verschillende niveaus – student, docent, universiteit – richting geven aan de onderwijspraktijk. Opleidingen en faculteiten bepalen zelf, op basis van hun eigen prioriteiten en context, op welke vensters zij accenten willen leggen. Het panel waardeert deze ruimte voor eigen invulling, die recht doet aan de diversiteit binnen de universiteit en bijdraagt aan betrokkenheid en eigenaarschap. Tegelijkertijd signaleert het panel verschillen in de snelheid en mate waarin faculteiten de centrale visie omarmen

en vertalen naar hun eigen visie en opleidingsstructuren. De grote keuzevrijheid heeft het risico dat de onderwijsvisie versnipperd over de instelling geïmplementeerd wordt.

Gesprekken met betrokkenen bevestigden dat de onderwijsvisie via een intensief en participatief proces tot stand is gekomen. In de projectgroep die de bouwstenen voor de visie bij elkaar bracht, waren studenten, de zeven faculteiten, het Teaching and Learning Centre (TLC) en de divisie Academic Affairs vertegenwoordigd. De bouwstenen werden vervolgens in dialoogsessies met studenten en medewerkers besproken. Ook de Raad van Toezicht (RvT) is actief betrokken geweest bij de totstandkoming en heeft met name bewaakt dat de visie genoeg concrete richting geeft en gekoppeld is met de bredere instellingsstrategie uit 2019, die betrekking heeft op onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. In de op dit moment lopende voorbereiding van de nieuwe instellingsstrategie vervult de RvT opnieuw die rol. De instelling raadpleegt op verschillende niveaus – opleidingen, faculteiten – het werkveld en alumni, en participeert in (inter)nationale netwerken en samenwerkingsverbanden. Relevante maatschappelijke en academische ontwikkelingen konden zo in de visievorming worden meegenomen. Het panel concludeert dat de RU door het zorgvuldig vormgegeven proces stevig draagvlak voor de onderwijsvisie heeft gecreëerd.

Van oudsher belegt de Radboud Universiteit verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie (subsidiariteitsbeginsel): het College van Bestuur (CvB) is eindverantwoordelijk, maar decanen en onderwijs- en opleidingsdirecteuren hebben in de praktijk veel ruimte voor beleidsinvulling. Het vertrouwen in de deskundigheid van de eigen mensen dat het CvB daarmee uitspreekt, stimuleert volgens betrokkenen op de decentrale niveaus trots en enthousiasme. Tegelijkertijd gaat deze autonomie ook gepaard met een zeker gebrek aan eenvormigheid. Uit de vorige ITK (2017) kwam het terugdringen van de waargenomen versnippering door een meer geharmoniseerde aanpak op het vlak van mandaten, procedures en systemen als belangrijk aandachtspunt naar voren.

Gesprekken lieten zien dat het besef van de nadelen van decentrale autonomie sinds de vorige ITK duidelijk is gegroeid. Waar het CvB voorheen terughoudend was met centrale sturing, is er inmiddels een grotendeels vernieuwd college aangetreden dat actief inzet op harmonisering van processen en uniforme mandaatstelling. Voortbouwend op het in 2021 geëxpliciteerde besturingsmodel, zijn in het voorjaar van 2024 nieuwe horizontale overlegstructuren van vice-decanen ingericht om 'samen, maar niet centralistisch' aan de slag te gaan met interfacultaire beleidsontwikkeling. Door gezamenlijk probleem-eigenaarschap nemen de vice-decanen onderwijs, in samenwerking met de rector, verantwoordelijkheid voor het vertalen van de onderwijsvisie naar een strategische onderwijsagenda met concrete, gezamenlijke doelstellingen. De uiteindelijke besluitvorming hierover ligt bij de decanen en het CvB.

Het panel is tevreden over deze ontwikkeling in de richting van meer horizontale samenwerking en centrale regie. Gesprekken bevestigden dat het nieuwe overleg van de vice-decanen onderwijs een logische en welkome aanvulling vormt op het besturingsmodel. Het panel zag bovendien een doortastend college dat als hecht team opereert en de noodzaak van samenwerking op dagelijkse basis kracht bijzet. Onder invloed van de aangekondigde bezuinigingen op het hoger onderwijs en de toenemende complexiteit van voorliggende vraagstukken (bijvoorbeeld rondom digitalisering en AI, werkdruk en studiedruk), lijkt de gevoelde urgentie daarvoor nog verder toegenomen. Ook op het facultaire niveau is de afstemming en samenwerking tussen opleidingen volgens betrokkenen verbeterd, met duidelijker communicatie richting het centrale niveau als gevolg. Faculteiten vragen het CvB ook meer dan voorheen om heldere centrale kaders – zoals hieronder nog zal blijken.

Sinds de introductie van de nieuwe onderwijsvisie heeft de instelling gewerkt aan een geactualiseerd Handboek Kwaliteit Onderwijs (2025). Daarin zijn de uitgangspunten voor de vertaling van de onderwijsvisie naar kwaliteitszorg op instellings-, facultair en opleidingsniveau vastgelegd. Ook beschrijft het Handboek de beschikbare instrumenten om onderwijskwaliteit zichtbaar te maken en te verbeteren. Het panel constateert dat het handboek kwaliteitszorg een waardevol instrumentarium biedt, maar opleidingen en faculteiten veel ruimte laat voor eigen invulling, afhankelijk van lokale cultuur en organisatie. Hierdoor krijgt het kwaliteitszorgsysteem ogenschijnlijk het karakter van een 'keuzemenu', wat de uniforme borging en doorwerking van centrale strategische onderwijskeuzes zou kunnen bemoeilijken. Meer uniformiteit en aansturing is nodig om de onderwijsvisie krachtiger te verankeren.

Samenvattend beoordeelt het panel de onderwijsvisie van de Radboud Universiteit als actueel, breed gedragen en passend bij de identiteit en organisatiecultuur van de instelling. Het waardeert de stappen die gezet worden om de visie te vertalen naar beleid. Tegelijkertijd is dit proces nog niet voltooid. De verdere bestendiging van de visie vraagt om het zorgvuldig bewaken van de balans tussen decentrale vrijheid en centrale regie. Het panel heeft er vertrouwen in dat het CvB hierin de juiste afwegingen zal maken.

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

De Radboud Universiteit werkt op alle niveaus – opleiding, faculteit en universiteit – met beleidsacties aan de vertaling van haar onderwijsvisie naar de praktijk. Het panel heeft onderzocht hoe effectief deze gelaagde aanpak uitpakt, met specifieke aandacht voor de beleidsdomeinen personeel, toetsing en voorzieningen. Daarbij keek het onder meer naar de betrokkenheid van stakeholders, de balans tussen centrale regie en decentrale uitvoering, de rol van horizontale gremia die samenwerking tussen faculteiten stimuleren en het functioneren van de medezeggenschap.

Het panel stelt vast dat de RU de drie pijlers uit de onderwijsvisie systematisch heeft doorgevoerd in beleid en praktijk. De pijler ‘academisch’ krijgt vorm door versterking van de verbinding tussen onderzoek en onderwijs, vooral in de gevorderde bachelor- en masterfase. Dit gebeurt via docentprofessionalisering en curriculumontwikkeling, waarbij actuele wetenschappelijke inzichten worden geïntegreerd. In toenemende mate wordt hierbij ook ingezet op interdisciplinair onderwijs. In de instellingsbreed geïmplementeerde PPO-leerlijnen (persoonlijke en professionele ontwikkeling), komen de pijlers academisch en persoonlijk samen. Door kritisch denken, maatschappelijke reflectie en academische vaardigheden systematisch te integreren worden studenten niet alleen vakinhoudelijk opgeleid, maar ook voorbereid op hun rol als academisch burger.

De pijler ‘persoonlijk’ komt verder met name tot uiting in centrale initiatieven op het gebied van studentbegeleiding en sociale veiligheid. Het besef dat onderwijs moet bijdragen aan een gedeelde leerervaring, waarin studenten zich gezien en ondersteund voelen, staat sterk op de radar bij de RU. Het programma Studentbegeleiding 2023 biedt een integrale benadering van begeleiding, gericht op het verhogen van studentenwelzijn (zie verder onder ‘voorzieningen’). Parallel hieraan werkt de instelling via het campusbrede programma Prevent – Care – Cure (gestart in 2023) aan structurele verbeteringen op het vlak van sociale veiligheid van studenten en medewerkers. Het panel waardeert de systematische aanpak via concrete deelprojecten, zoals het opstellen van een gedragscode voor studenten, leiderschapstraining gericht op bewustwording en het inrichten van een centraal studentenloket dat de toegankelijkheid van hulp verbetert. Wel signaleert het panel op basis van het bestudeerde plan van aanpak dat de tijdslijnen van de uitvoering scherper afgebakend hadden kunnen worden en de doelstellingen meer ‘smart’ geformuleerd.

De pijler ‘duurzaam’ is dankzij het centrale programma Radboud Duurzaam systematisch geïntegreerd in onderwijs, bedrijfsvoering en campuscultuur. Het programma heeft geleid tot een vliegwieleffect, waarbij stapsgewijs nieuwe elementen worden opgepakt. Tegelijkertijd is de structurele inbedding van duurzaamheid in reguliere onderwijspraktijken nog in ontwikkeling. Ondanks de relatering van bestaande en nieuw opgezette vakken aan de Sustainable Development Goals (SDG’s) zien studenten de duurzaamheidscomponent niet altijd herkenbaar in de inhoud en naamgeving van onderwijs terug. Het panel beveelt aan om de doelstellingen en werkwijzen van Radboud Duurzaam gericht binnen de bestaande organisatiestructuren in te bedden in de komende periode, zodat deze ook op de langere termijn geborgd blijven.

Naast de drie pijlers vraagt ook het thema internationalisering om een consequente uitwerking. Het panel merkt op dat het huidige internationaliseringsbeleid dateert uit 2018 en actualisering behoeft in de huidige context van veranderend overheidsbeleid en de (nu al) sterk teruglopende internationale instroom. Uit gesprekken bleek bovendien dat de instellingsbrede ambitie dat iedere student een internationale ervaring opdoet in de praktijk niet haalbaar is vanwege de daaraan verbonden kosten en het risico op studievertraging. Ook signaleert het panel

inclusie-uitdagingen: internationale studenten voelen zich volgens gesprekspartners regelmatig buitengesloten, vooral door het frequente gebruik van Nederlands als voertaal, waaronder in bepaalde onderdelen van de medezeggenschap. Het panel moedigt de RU aan om deze uitdagingen in het kader van de nieuwe instellingsstrategie op te pakken.

De RU hanteert een gelaagde beleidsuitvoering waarin centrale, facultaire en opleidingsspecifieke verantwoordelijkheden elkaar aanvullen. Centraal geïnitieerde beleidslijnen krijgen op faculteits- en opleidingsniveau een nadere invulling die aansluit bij de eigen context en behoeften. Faculteiten vervullen daarbij een belangrijke intermediaire rol door gerichte initiatieven te ontplooiën en kennisdeling tussen opleidingen te faciliteren. Horizontale gremia, zoals het vice-decanenoverleg onderwijs en de platformen van examencommissies en onderwijsdirecteuren, zorgen voor de noodzakelijke interfacultaire afstemming, met de centrale diensten als verbindende schakel. Het panel constateert dat met name het vice-decanenoverleg zich heeft ontwikkeld tot een effectieve overlegtafel voor het vertalen van de onderwijsvisie naar concrete opdrachten en projecten. Tegelijkertijd zijn er beleidsterreinen waar de centrale afstemming hapert of centraal beleid ontbreekt, wat ertoe leidt dat faculteiten en opleidingen elk afzonderlijk het wiel uitvinden. Om ervoor te zorgen dat beleidsinitiatieven bijdragen aan een gedeelde instellingsbrede koers en herkenbaar blijven als 'Radboud-initiatief', vindt het panel het van belang dat het CvB nadrukkelijk richting geeft en heldere keuzes maakt.

Binnen de RU is sprake van een goed ontwikkelde kwaliteitscultuur, waarin vertrouwen in elkaars expertise en een gedeeld gevoel van trots centraal staan. Gesprekken lieten zien dat studenten en docenten zich betrokken voelen en actief eigenaarschap nemen bij de uitvoering van de onderwijsvisie. Het panel constateert dat de instellingscultuur zich in toenemende mate kenmerkt door bereidheid tot leren van elkaar, waarbij het delen van kennis en ervaringen steeds vanzelfsprekender wordt. Hoewel nieuwe ideeën en initiatieven in eerste instantie soms op weerstand stuiten, vooral vanwege de decentrale autonomie en de sterke identificatie met de eigen opleidingen, is er duidelijk sprake van een positieve verschuiving richting meer interfacultaire samenwerking en gezamenlijke verantwoordelijkheid. De introductie van nieuwe, horizontale overleggremia heeft deze ontwikkeling zichtbaar versterkt en wordt door alle gesprekspartners als een waardevolle impuls ervaren.

In de vertaling van strategie naar praktijk vervult het recent opgerichte Radboud Teaching and Learning Centre (TLC) een belangrijke rol. Als netwerkorganisatie brengt het TLC docenten, onderzoekers en ondersteuners samen rondom thema's als onderwijsinnovatie, docentprofessionalisering en kennisdeling. Het panel constateert dat het TLC op opleidingsniveau een zichtbaar en gewaardeerd aanspreekpunt is, onder meer bij de ontwikkeling van buddysystemen, de invoering van nieuwe didactische werkvormen – zoals team-based learning – en de implementatie van PPO-leerlijnen. Tegelijkertijd kwam uit gesprekken naar voren dat het bereik van het TLC vooralsnog beperkt blijft tot een groep voorlopers binnen de docentengemeenschap. Voor de bredere docentengemeenschap vormt de structureel hoge werkdruk een belemmering om actief betrokken te raken bij onderwijsvernieuwing. Daarnaast is de financiering van het TLC op dit moment nog niet structureel geborgd. Het panel vindt het belangrijk dat er een aanjagende rol, zoals nu belegd bij het TLC, universiteitsbreed blijft bestaan.

Medezeggenschap

Het panel stelt vast dat in de kwaliteitscultuur een belangrijke rol is weggelegd voor de medezeggenschap. Deze verbindt centrale en decentrale organisatieniveaus en is zowel via formele lijnen (advies- en instemmingsprocedures) als informele trajecten (bijvoorbeeld werkgroepen en co-creatie-initiatieven) betrokken bij beleidsvorming en -uitvoering. In de gesprekken kwamen medezeggenschapsleden over als geëngageerd en assertief. Zij slagen erin om vanuit een overzichtpositie signalen uit verschillende geledingen te verbinden. Een recente notitie waarin de USR proactief knelpunten signaleert rond flexibel studeren (zie hieronder) is daarvan een goed voorbeeld. Deze laat zien dat de medezeggenschap zelfstandig op grond van raadpleging van eigen contacten en netwerken relevante kwesties weet te agenderen bij het CvB.

Vanuit haar status van bijzondere universiteit, wijkt de RU op onderdelen van de WHW af in de inrichting van de medezeggenschap. Deze bestaat uit drie niveaus: op opleidingsniveau zijn er opleidingscommissies (OLC's), op facultair niveau de facultaire gezamenlijke vergadering (FGV), bestaande uit de facultaire studentenraad (FSR) en de medewerkersgeleding (onderdeelcommissie, OC), en op instellingsniveau de universitaire gezamenlijke vergadering (UGV), waarin de universitaire studentenraad (USR) en de ondernemingsraad (OR) zijn vertegenwoordigd. Dat studenten en medewerkers in gescheiden gremia opereren en elk eigen inspraakrechten hebben, ervaren betrokkenen als functioneel. Deze structuur biedt studenten veel ruimte voor eigen profilering en positiebepaling. Andere afwijkingen worden als minder positief gezien, met name de positie van de

opleidingscommissies die formeel geen medezeggenschaporgaan zijn en daarom het gevoel hebben minder formele betrokkenheid te hebben. Momenteel loopt een traject om de medezeggenschap onder meer door betere aansluiting op de WHW toekomstbestendig te maken.

Rondom de meest decentrale laag van de medezeggenschap, de opleidingscommissies, spelen er uitdagingen. Veel OLC's kampen bijvoorbeeld met onderbezetting. Studenten ervaren de commissies soms als weinig zichtbaar en invloedrijk en zijn daardoor minder snel geneigd zich kandidaat te stellen. Ook verschillen de geboden ondersteuning, training en tijdscompensatie voor medezeggenschapswerk aanzienlijk per faculteit. Uit gesprekken bleek dat de facultaire medezeggenschap niet overal even goed contact krijgt met opleidingscommissies. Mails blijven soms onbeantwoord en in een enkel geval zat het verplichte OLC-jaarverslag niet bij de stukken. De facultaire medezeggenschap heeft mede hierdoor soms maar gedeeltelijk zicht op wat er op opleidingsniveau speelt. Een en ander vraagt volgens het panel om versterking van de positie van opleidingscommissies. Het bovengenoemde traject kan behulpzaam zijn om de medezeggenschap beter te laten aansluiten op de WHW.

Een ander aandachtspunt is dat de centrale medezeggenschap naar eigen zeggen regelmatig pas laat in het beleidsproces wordt betrokken, wanneer besluiten al grotendeels zijn voorbereid. Dit bleek onder andere het geval bij de verplaatsing van de introductieweek en de voorgenomen beëindiging van het honours programma. Medezeggenschapsleden willen invloed kunnen uitoefenen voordat keuzes zijn gemaakt. Daarnaast heeft het betrekken van de medezeggenschap deels een wat plichtmatig karakter. Het CvB houdt zich aan de wettelijke verplichtingen voor raadpleging en instemming, maar zoekt volgens de centrale medezeggenschap minder vaak extra of proactieve consultatie buiten de formele kaders. Van een overlegcultuur is nog maar beperkt sprake. Volgens het panel mogen CvB en UGV elkaar vaker en constructiever opzoeken – ook buiten de formele overlegstructuren om. Het panel moedigt het college aan hierin meer nadrukkelijk het voortouw te nemen.

Personeel

De RU heeft sinds de vorige instellingstoets gerichte stappen gezet op het terrein van personeelsbeleid, in lijn met de ambities uit de onderwijsvisie en de instellingsstrategie. Het panel signaleert daarbij drie samenhangende speerpunten: docentontwikkeling, de implementatie van het landelijke programma Erkennen en Waarderen, en werkdrukverlichting. Horizontale overleggen hebben een belangrijke rol gespeeld bij de gezamenlijke uitwerking van deze thema's. Wat betreft docentontwikkeling is het BKO-traject herzien. Door meer nadruk te leggen op onderwijsontwerp, toetsing, feedback en formatief handelen is het traject beter in lijn gebracht met de visie op de docent als reflectieve onderwijsprofessional. De aanvullende rol van de docent als coach – een van de vensters uit de onderwijsvisie – riep binnen enkele faculteiten aanvankelijk weerstand op, maar wordt dankzij nadere toelichting inmiddels breed geaccepteerd. De UKO (Universitaire Onderwijskwalificatie, vergelijkbaar met SKO) staat op de agenda, maar heeft binnen de huidige beleidsprioriteiten minder urgentie. Het panel vindt dat een begrijpelijke keuze.

De uitwerking van Erkennen en Waarderen kreeg vorm in een Radboud-brede visie uit 2022 en een daaropvolgend programmaplan uit 2023 dat zich richt op de ontwikkeling van nieuwe loopbaanprofielen voor verschillende academische oriëntaties: onderwijs, onderzoek, impact, academisch leiderschap en patiëntenzorg. De instelling ondersteunt de implementatie hiervan met werksessies, workshops (bijvoorbeeld over het narratief cv) en facultaire overleggen. De mate van implementatie verschilt per faculteit. Het panel kreeg over het geheel genomen de indruk dat de universiteit serieus met Erkennen en Waarderen aan de slag is.

Ten aanzien van werkdruk is, naar aanleiding van signalen uit opeenvolgende medewerkers tevredenheids-onderzoeken, sinds 2018 met een actieplan gewerkt aan structurele verlichting. Faculteiten hebben hun taakbelastingmodellen herzien, met erkenning van overhead rondom toetsontwikkeling en nakijkwerk. Daarnaast worden curriculumherzieningen en onderwijsrationalisatie ingezet om de werkdruk te verlagen, bijvoorbeeld door vermindering van het aantal toetsmomenten. Verschillende opleidingen nemen deel aan pilots in het kader van het landelijke project 'Een slimmer collegejaar'. Ondanks deze inspanningen wordt de werkdruk in de praktijk nog altijd als hoog ervaren. Het panel merkt bovendien op dat de uitvoering niet overal even ver is gevorderd. In algemene zin waardeert het panel dat personeelsbeleid steeds explicieter als strategisch onderdeel van onderwijskwaliteit wordt gepositioneerd. Tegelijkertijd onderkent het panel dat de aangekondigde bezuinigingen de continuïteit en impact van deze inspanningen onder druk kunnen zetten.

Toetsing

Het panel constateert dat de RU op het beleidsterrein toetsing bewust gekozen heeft voor een decentrale benadering, waarin faculteiten toetsbeleid en -praktijk inrichten op basis van eigen, disciplinaire onderwijsculturen. Dit leidt tot zichtbare verschillen, bijvoorbeeld in de richtlijnen voor het aanwijzen van examinatoren, de inzet van externe beoordelaars, het instellen van toetscommissies en het aggregatieniveau waarop examencommissies zijn georganiseerd. Deze heterogeniteit past bij het karakter van de instelling, maar staat tegelijk onder druk door ontwikkelingen als flexibilisering en toenemende studentmobiliteit binnen de universiteit. In gesprekken erkenden vertegenwoordigers van opleidingen en faculteiten dan ook dat meer centrale regie wenselijk is om rechtsgelijkheid en consistentie in toetsing te waarborgen.

Een uitzondering op de decentrale benadering vormt het thema digitalisering. De afgelopen jaren heeft de RU geïnvesteerd in de harmonisatie van digitale toetssystemen, waarmee toetsprocessen beter gemonitord en ondersteund kunnen worden. Sinds de Covid-periode is digitaal toetsen meer vanzelfsprekend geworden. Tegelijkertijd is sprake van praktische knelpunten: de capaciteit van de voor digitale toetsing aangewezen toetslokatie is beperkt waardoor de tijdsduur voor toetsen beperkt is.

Uit gesprekken bleek duidelijk dat het vice-decanenoverleg en het RU-brede platform van examencommissies een belangrijke functie vervullen in de interfacultaire afstemming rondom toetsing. Het platform van examencommissies fungeert primair als intervisie- en uitwisselingsorgaan, waar casuïstiek, dilemma's en *good practices* worden besproken. Hoewel het geen formele beslissingsbevoegdheid heeft, leidt de samenwerking binnen het platform indirect tot meer harmonisering van werkwijzen, bijvoorbeeld rond fraudeprocedures of thesisbeoordeling. Het platform initieerde in samenwerking met de centrale beleidsdiensten bovendien universiteitsbrede professionaliseringsinitiatieven, zoals training van EC-leden en de ontwikkeling van een handreiking voor examencommissies. Het panel ziet in de intensivering van horizontale uitwisseling een positieve beweging richting meer consistentie in toetsbeleid, zonder dat daarmee uniformiteit wordt afgedwongen. Het platform van examencommissies maakte een capabele, daadkrachtige indruk op het panel.

Een actuele illustratie van de spanning tussen decentrale praktijk en de behoefte aan sturing vanuit centraal niveau is de omgang met generatieve AI in toetsing. Het panel stelde vast dat faculteiten het gebruik van AI op zeer uiteenlopende wijze benaderen – variërend van een nadruk op detectie en handhaving tot een focus op bewustwording en verslaglegging. In gesprekken werd een duidelijke behoefte aan centrale richtlijnen uitgesproken. Hoewel op centraal niveau inmiddels een werkgroep is ingesteld om een overkoepelende visie op AI in onderwijs en toetsing te formuleren, constateert het panel dat dit proces relatief laat op gang is gekomen en dat een duidelijke tijdslijn voor afronding van dit project ontbreekt. Het panel adviseert om haast te zetten achter de publicatie van een centraal beleidskader rondom AI.

Voorzieningen

De RU heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in structurele verbeteringen van studentenvoorzieningen, met name op het vlak van studentbegeleiding en 'flexibel studeren'. Studentbegeleiding is sinds een interne evaluatie in 2017 een beleidsspeerpunt. Naar aanleiding daarvan is het programma Studentbegeleiding 2023 (SB2023) opgezet, gericht op het universiteitsbreed realiseren van hoogwaardige, samenhangende en herkenbare begeleiding voor alle studenten. Een groot deel van de aanbevelingen uit het programma is inmiddels geïmplementeerd, waaronder kwaliteitscriteria voor studentbegeleiders, een centrale flexpool van studieadviseurs, en een universiteitsbreed afsprakensysteem. Ook heeft het projectteam bijgedragen aan de implementatie van de PPO-leerlijnen. Hoewel de structurele borging van deze verbeteringen volgens betrokkenen nog aandacht vraagt, is het project SB2023 in grote lijnen succesvol geweest.

Onder de noemer 'flexibel studeren' biedt de RU sinds 2024 een voorziening aan voor studenten die door omstandigheden beperkt zijn in het volgen van onderwijs. Studenten met een functiebeperking, mantelzorgers, topsporters, honours studenten of studenten die meerdere opleidingen combineren kunnen het label 'flexibel studeren' toegekend krijgen, waarna zij voor de duur van hun specifieke omstandigheden recht hebben op aangepaste voorzieningen, bijvoorbeeld toegang tot web lectures (indien beschikbaar), voorrang bij het inschrijven voor werkgroepen en versoepeling van deadlines en aanwezigheidsplicht. Per student wordt bepaald welke flexibiliteit noodzakelijk, passend en haalbaar is. Bovenop flexibel studeren geldt voor studenten met een functiebeperking ook centraal beleid gericht op tentamenvoorzieningen (schrijftolken, aangepaste tentamens) en ondersteuning.

Het panel stelt vast dat de uitwerking van flexibel studeren per faculteit uiteenloopt, met onduidelijkheid voor studenten als gevolg. Het uitgangspunt van het systeem is dat de studieadviseur optreedt als eerste aanspreekpunt en zelf de betrokken docenten en roosteraars informeert over de toegekende voorziening. Dit moet voorkomen dat de student zijn of haar situatie telkens opnieuw moet uitleggen. In de praktijk ervaren sommige studenten echter dat zij alsnog zelf hun ondersteuningsbehoefte bij individuele docenten kenbaar moeten maken, waarbij de mate van medewerking deels afhankelijk kan zijn van de persoonlijke bereidheid van de docent. Dat de last van afstemming daarmee alsnog bij de student komt te liggen, vindt het panel onwenselijk. Het pleit daarom voor een universiteitsbreed uniforme werkwijze waarin de rol van de studieadviseur als schakel naar de onderwijspraktijk helder is belegd, en interfacultaire verschillen in uitvoering worden beperkt.

Uit gesprekken bleek dat er ook andere studiebelemmeringen voortkomen uit de decentrale organisatie van het onderwijs. Mede door verschillen in jaarindeling (semester versus perioden), studiepuntsystematiek (5 EC versus 3/6 EC), en ongelijke roostervrije weken ervaren studenten praktische knelpunten bij het volgen van vakken buiten de eigen faculteit. De diversiteit in onderwijsstructuren staat dus haaks op ambities rondom flexibilisering en interdisciplinair onderwijs, zoals geformuleerd in de onderwijsvisie. Hoewel interfacultaire uitwisseling in theorie mogelijk is, blijkt dit in de praktijk vooral haalbaar voor studenten met relatief flexibele roosters. Ook op het vlak van online onderwijs is sprake van verschillen tussen faculteiten: terwijl weblectures in sommige opleidingen standaard beschikbaar zijn, zijn andere opleidingen juist sterk gekant tegen online onderwijs. Studenten vragen om een meer eenduidige en studentgerichte aanpak, waarin de toegankelijkheid van online onderwijs voor studenten die daarvan door omstandigheden afhankelijk zijn, wordt gewaarborgd. Tot slot kwamen in gesprekken knelpunten naar voren rondom de vindbaarheid en toegankelijkheid van voorzieningen. Studenten gaven aan dat veel voorzieningen weliswaar bestaan, maar soms lastig te vinden zijn. De universiteitswebsite wordt als onoverzichtelijk ervaren. Ook op dit vlak vraagt het panel om verbetering.

Wat het panel betreft pleitte de USR in haar bovengenoemde notitie terecht voor een meer gestroomlijnde en afgestemde aanpak rondom voorzieningen. Niet alle voorzieningen zijn even toegankelijk of consistent ingericht en verschillen tussen opleidingen/faculteiten leiden nog regelmatig tot praktische onduidelijkheden en zelfs belemmeringen voor studenten. Uit oogpunt van het realiseren van een inclusieve en toegankelijke studieomgeving beveelt het panel aan om te werken aan duidelijkheid over de wettelijke en aanvullende regelingen en de aanpak daarvan.

Het panel concludeert dat de RU haar onderwijsvisie op overwegend doeltreffende wijze verwezenlijkt. De drie pijlers (academisch, persoonlijk, duurzaam) zijn herkenbaar vertaald naar concrete beleidsacties en -processen. De universiteit heeft belangrijke stappen gezet in het professionaliseren van processen en het versterken van horizontale verbindingen. Tegelijkertijd vraagt de balans tussen centrale regie en decentrale vrijheid blijvende aandacht. Met name op het gebied van toetsing, internationalisering en voorzieningen is verdere harmonisatie en concretisering gewenst. Het panel acht het van belang dat het CvB hierin nadrukkelijk richting geeft en heldere keuzes maakt. Niettemin heeft het panel er vertrouwen in dat de ingezette beweging naar meer samenhang en systematiek zal bijdragen aan een effectievere realisatie van de onderwijsvisie.

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

Sinds de vorige ITK heeft de Radboud Universiteit stappen gezet in het verder ontwikkelen van haar kwaliteitszorgsysteem. De instelling heeft daarbij geïnvesteerd in het versterken van processen, instrumenten en verticale en horizontale overlegstructuren. Naast de verantwoordingsfunctie wordt nu ook de verbeterings- en ontwikkelingsfunctie van kwaliteitszorg sterker benadrukt. Het panel heeft onderzocht hoe de effectiviteit van beleid wordt geëvalueerd, welke rollen en verantwoordelijkheden daarbij zijn belegd, hoe verschillende groepen stakeholders worden betrokken, en waar verdere versterking van sturing, uniformiteit en eigenaarschap mogelijk is binnen het kwaliteitszorgsysteem.

Uit de documentatie blijkt dat het interne kwaliteitszorgsysteem de principes van de PDCA-cyclus volgt en is ingericht op drie niveaus: opleiding, faculteit en instelling. Tussen de verschillende niveaus vindt sturing en verantwoording plaats via jaarplannen, jaarverslagen en gesprekken, met als prominente voorbeelden de halfjaarlijkse gesprekken tussen opleidingsdirecteur en faculteitsbestuur, en het onderwijsjaargesprek tussen rector, decaan en onderwijsdirecteur(en). Externe verantwoording verloopt via een zesjaarlijkse cyclus van opleidingsaccreditaties en instellingstoets. Het interne en externe kwaliteitszorgsysteem is vastgelegd in het vernieuwde Handboek Kwaliteitszorg (zie onder Standaard 1).

Een nieuw instrument binnen de kwaliteitszorgcyclus is het 'dynamisch actiepuntenoverzicht' (DAPO), geïntroduceerd in 2022. In dit overzicht houden opleidingen doorlopend bij welke acties zijn uitgezet, welke resultaten zijn geboekt en waar bijsturing nodig is. Bronnen hiervoor zijn universitair/facultair beleid, input uit onderwijsbeoordelingen en aanbevelingen van OLC's, visitatiepanels en werkveldadviescommissies. Het DAPO is ontwikkeld om de kwaliteitszorg te versterken door niet langer uitsluitend te focussen op verantwoording via 'statische' jaarverslagen, maar te sturen op continue ontwikkeling en verbetering van het onderwijs. Het overzicht fungeert als basis voor de (half)jaarlijkse gesprekken tussen opleidingsmanagement en faculteitsbestuur en wordt gebruikt ter voorbereiding op onderwijsjaargesprekken met de rector, waarmee de voortgang van verbeteracties structureel wordt gemonitord.

Het panel waardeert de introductie van het DAPO als een belangrijke stap richting meer cyclische en ontwikkelingsgerichte kwaliteitszorg. Het merkt op dat het CvB het invullen daarvan nadrukkelijk als 'tool' heeft gepositioneerd en niet als doel op zich; opleidingen krijgen binnen globale kaders ruimte voor eigen invulling. Daarin schuilt volgens het panel echter ook een valkuil. De mate van detaillering, volledigheid en actualisering van DAPO's loopt in de praktijk sterk uiteen. Zo zag het panel dat sommige opleidingen de kolommen voor monitoring en opvolging van actiepunten nog geheel of grotendeels leeg laten. Deze variatie maakt het lastig om centraal te sturen of universiteitsbreed te vergelijken. Onder meer door meer uniformiteit in de invulling, kan de daadwerkelijke dynamiek en het gebruik van het overzicht wat het panel betreft verder worden versterkt. Daarnaast kan het format van het DAPO – vooralsnog een vrij simpele Excel-sheet – worden geprofessionaliseerd.

Het panel ziet dat de instelling in toenemende mate inzet op 'reflexieve monitoring', waarbij verantwoording hand in hand gaat met verbetering en ontwikkeling. Dit krijgt op een tastbare wijze vorm in de nieuwe opzet van de formele (half)jaarlijkse gesprekken met faculteitsbesturen en college. Onder het huidige CvB zijn die gekanteld van 'zelfpresentaties' van faculteiten naar meer interactieve dialogen, waarbij nadrukkelijk wordt ingegaan op uitdagingen en kansen in het onderwijs en sturing plaatsvindt. Dit heeft volgens betrokkenen geleid tot meer inhoudelijke aandacht voor onderwijs en een betere aansluiting tussen centrale ambities en decentrale uitvoering. In lijn hiermee is de instelling ook bezig met het ontwikkelen van meer kwalitatieve indicatoren. Het panel is tevreden over deze ontwikkeling, die bijdraagt aan kritische reflectie op uitkomsten en de effectiviteit van beleidsuitvoering.

De Radboud Universiteit heeft de afgelopen jaren belangrijke stappen gezet in het verduidelijken en harmoniseren van rollen en mandaten binnen de kwaliteitszorg, onder meer via het vernieuwde besturingsmodel en het Handboek Kwaliteitszorg. Een al genoemde positieve ontwikkeling daarbij is de versterkte rol van horizontale gremia in het sturen door de lagen heen. Zo is het universiteitsbrede platform examencommissies in de afgelopen jaren een stevige PDCA-rol gaan vervullen, door risico's te signaleren en *best practices* te delen. Het panel ziet deze nieuwe overlegstructuren als essentieel: deelnemers aan dergelijke overleggen versterken elkaars rol bij het nemen en verantwoorden van verbetermaatregelen.

Desondanks constateert het panel dat de praktijk nog aanzienlijke verschillen laat zien in waar verantwoordelijkheden belegd zijn. Zo varieert het beheer van het dynamisch actiepuntenoverzicht: soms berust deze taak bij de opleidingsdirecteur, soms bij een facultaire beleidsmedewerker die meerdere opleidingen ondersteunt. Het CvB gaf aan dat verdere verduidelijking en harmonisatie van deze taak intussen de voorkeur heeft, omdat dit professionalisering bevordert en de vergelijkbaarheid van gegevens tussen opleidingen vergroot. Het panel ziet hierin een kans om het kwaliteitszorgproces verder te stroomlijnen. Daarnaast blijkt uit gesprekken met vertegenwoordigers van centrale beleidsdiensten dat zij graag een steviger mandaat zouden krijgen, zodat zij – naast hun signalerende en adviserende rol – ook daadwerkelijk kunnen sturen en bijsturen op basis van hun analyses. Het panel beschouwt het verder gelijktrekken van rollen, het centraliseren van bepaalde

kwaliteitszorgtaken en het versterken van het mandaat van beleidsafdelingen als belangrijke verbetermogelijkheden om de effectiviteit en samenhang van het kwaliteitszorgsysteem verder te vergroten.

In dit licht heeft het panel ook stilgestaan bij de rol van de medezeggenschap in evaluatie en monitoring. In theorie kan met name de centrale medezeggenschap hier een belangrijke rol spelen, door vanuit een overzichtspositie knelpunten te signaleren en toezicht te houden op de opvolging van beleidsacties. In de praktijk valt hierin nog verbetering te realiseren. Medezeggenschapsleden gaven aan dat zij geregeld zelf moeten vragen om betrokken te worden bij monitoring en soms onvoldoende terugkoppeling krijgen over wat er gebeurt met geleverde input, met als voorbeeld het recente advies om de inrichting van cursusevaluaties te herzien. Zij signaleren bovendien dat de korte zittingstermijnen van studentleden de continuïteit van hun betrokkenheid bemoeilijken. Het panel meent dat de medezeggenschap baat heeft bij een systematische periodieke terugkoppeling over wat er is gedaan met de inbreng van de medezeggenschap en het uiteindelijke effect van genomen beleidsmaatregelen.

Het panel stelt vast dat de Radboud Universiteit relevante stakeholders zoals studenten, alumni, docenten en werkveld bij de evaluatie en monitoring betreft. Studenten en alumni kunnen met name een bijdrage leveren via landelijke en lokale evaluaties (Nationale Studenten Enquête, Nationale Alumni Enquête, interne cursus- en curriculumevaluaties), terwijl docenten periodiek worden bevraagd via medewerkers tevredenheidsonderzoeken. Daarnaast kunnen studenten en medewerkers input leveren via deelname aan medezeggenschapsorganen, of door de medezeggenschap georganiseerde raadplegingen van de achterban (bijvoorbeeld 'spui-lunches'). Wel constateert het panel dat de invloed van studenten en docenten verder versterkt kan worden door meer transparantie te bieden over of en hoe hun adviezen zijn opgepakt. Uit gesprekken bleek bijvoorbeeld dat voor cursusevaluaties geldt dat de vertaling van uitkomsten naar concrete verbetermaatregelen en de terugkoppeling naar studenten niet bij elke opleiding even zichtbaar is.

Voor de evaluatie en monitoring beschikt de Radboud Universiteit over een breed palet aan informatiebronnen, die grofweg te onderscheiden zijn in managementinformatie ('getallen') en evaluatieresultaten ('opinions'). Het managementinformatiesysteem is de afgelopen jaren door de introductie van het managementinformatieportal (MIP, 2020) verder geprofessionaliseerd en biedt naar het panel vaststelde betrouwbare, kwantitatieve data over onder meer instroom, doorstroom, rendementen en studieresultaten. Deze gegevens zijn goed toegankelijk en vormen een solide basis voor beleidsmonitoring en vergelijking op instellings- en faculteitsniveau. Voor de monitoring van de onderwijskwaliteit zijn evaluatiegegevens, zoals uitkomsten van de Nationale Studenten Enquête (NSE), Nationale Alumni Enquête (NAE) en interne cursus- en opleidingsevaluaties, van groot belang. Uit gesprekken bleek dat evaluatiegegevens, vooral kwalitatieve opmerkingen over verbeterpunten, een waardevolle bron zijn voor opleidings- en examencommissies: risico's worden gesignaleerd en leiden tot concrete verbeteracties.

Tegelijk zag het panel ook enkele onvolkomenheden in de opzet en opvolging van cursusevaluaties. Zo viel op dat er geen directe relatie zichtbaar is tussen de vragen in interne onderwijsevaluaties en de drie pijlers van de onderwijsvisie (persoonlijk, duurzaam, academisch). In tegenstelling tot managementinformatie kan de input uit interne evaluaties per opleiding ook sterk variëren. Opleidingen hebben vrijheid in de gekozen evaluatievorm en er zijn geen verplichte centrale items in de enquêtes. Sommige opleidingen werken uitsluitend met digitaal afgenomen schriftelijke evaluaties, die vaak kampen met een lage respons, terwijl andere opleidingen bijvoorbeeld ook periodieke mondelinge evaluaties met panels inzetten. De beperkte vergelijkbaarheid van evaluatiegegevens tussen opleidingen bemoeilijkt volgens het panel het monitoren van en sturen op de onderwijsvisie op universiteitsbreed niveau. Het panel raadt aan om te streven naar meer standaardisering, bijvoorbeeld door het opnemen van enkele verplichte centrale items die direct gekoppeld zijn aan de pijlers van de onderwijsvisie. Het panel neemt akte van het voorgenomen 'Project Cursusevaluaties' dat van start gaat in het najaar 2025. Dit project beoogt het verder optimaliseren van cursusevaluaties binnen het kwaliteitszorgsysteem van de RU, in samenhang met andere kwaliteitsinstrumenten.

In aanvulling op de reguliere monitoring op opleidings- en faculteitsniveau heeft het panel ook gekeken naar de evaluatie van centrale projecten die zijn opgezet om de onderwijsvisie van de Radboud Universiteit te realiseren, zoals Prevent Care Cure, Radboud Duurzaam en SB2023. Het panel constateert dat deze projecten in wisselende mate getuigen van cyclisch PDCA-denken: waar bij sommige projecten concrete doelen, meetbare indicatoren en duidelijke tijdslijnen zijn geformuleerd, ontbreekt dit bij andere projecten nog deels. Het panel adviseert om bij de

opzet en evaluatie van (centrale) projecten structureel te werken met concrete, meetbare doelstellingen die liefst ook expliciet gekoppeld zijn aan de pijlers/vensters van de onderwijsvisie.

Al het bovenstaande overwegend is het panel in grote lijnen tevreden over de voortgaande versterking en professionalisering van het kwaliteitszorgsysteem. Er is geïnvesteerd in overzichtelijke managementinformatie, effectieve overlegstructuren en functionele instrumenten voor monitoring en evaluatie. Tegelijkertijd constateert het panel dat er op het decentrale niveau nog aanzienlijke verschillen zijn in de uitwerking van evaluatie en monitoring. Het panel ziet kansen voor verdere verbetering door meer standaardisering, het versterken van centrale regie en het vergroten van het mandaat van centrale beleidsafdelingen, zodat kwaliteitszorg niet alleen registreert, maar ook daadwerkelijk richting geeft aan de realisatie van de onderwijsvisie.

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

Sinds de vorige ITK heeft de Radboud Universiteit ingezet op het structureel verbeteren en vernieuwen van het onderwijs, onder meer via het Teaching and Learning Centre en de versterking van werkveldadviescommissies. Tegen de achtergrond van aangekondigde bezuinigingen, onderzocht het panel in hoeverre deze initiatieven bijdragen aan de toekomstbestendigheid van het onderwijs, en in welke mate de PDCA-cyclus daadwerkelijk wordt gesloten.

Zoals beschreven in Standaard 3 past de Radboud Universiteit de PDCA-cyclus toe op verschillende niveaus: opleidingen, faculteiten, de instelling als geheel, en ook op het niveau van projecten die voortkomen uit strategische thema's. Het panel constateert echter dat het sluiten van de cyclus varieert, afhankelijk van de invalshoek die men hanteert: niveaugebonden, tijdsgebonden of schaalgebonden. Vanuit een tijdsgebonden perspectief werkt de PDCA-cyclus op instellings- en opleidingsniveau goed op de lange termijn. De zesjaarlijkse externe kwaliteitsborging via de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) en opleidingsaccreditaties functioneert naar behoren. Uit de bestudeerde dossiers blijkt dat aanbevelingen uit eerdere trajecten structureel zijn opgepakt en opgevolgd. Dit wijst op een lerende organisatie die in staat is om op basis van evaluaties bij te sturen. Op kortere termijn is het beeld minder eenduidig. Met name bij de opvolging van actiepunten uit de dynamische actiepuntenoverzichten op opleidingsniveau is de uitvoering van de 'Act'-fase minder consistent. Verbeterpunten worden doorgaans wel gesignaleerd ('check'), maar de daadwerkelijke opvolging en terugkoppeling of aanpassing van beleid ('act' en 'plan') blijven regelmatig achterwege. Daarbij valt op dat het instrument DAPO op uiteenlopende manieren wordt gebruikt, wat het lastig maakt om acties op te volgen of te aggregeren naar hogere niveaus. Meer regie en sturing op het gebruik van dit instrument is wenselijk om de PDCA-cyclus ook op korte termijn sluitend te maken.

Verder ziet het panel dat de instelling diverse strategische projecten heeft opgezet, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid, sociale veiligheid en Erkennen & Waarderen. Daarmee toont de instelling aan dat zij eigen accenten legt in de uitvoering van kwaliteitszorg. Tegelijkertijd is het bij deze projecten niet altijd duidelijk hoe de PDCA-cyclus wordt gesloten. Vooral het opschalen van succesvolle initiatieven naar structureel beleid blijkt nog een uitdaging. Het panel merkt hierbij op dat sommige projecten nog in een beginfase verkeren, waardoor de 'Act'-fase logischerwijs nog niet is bereikt. Het adviseert om de PDCA-cyclus, vooral op het niveau van opleidingen en projecten, te versterken door duidelijke afspraken te maken over de opvolging van verbetermaatregelen en door betrokkenen voldoende mandaat te geven. Daarnaast raadt het panel aan om bij projecten vaste evaluatie- en bijsturingsmomenten in te bouwen, in aansluiting op de onderwijsvisie van de instelling.

Het panel plaatst het belang van het sluiten van de PDCA-cyclus, inclusief het waar nodig bijstellen van de strategische koers, in het licht van de aanzienlijke uitdagingen waarmee het hoger onderwijs in de komende periode te maken krijgt. Naar verwachting zullen overheidsbezuinigingen, strengere regels rond internationalisering en een dalend aantal studenten als gevolg van demografische ontwikkelingen, het hoger onderwijs flink onder druk zetten. Uit de gesprekken bleek dat de instelling hierop anticipeert door scherpe

keuzes te maken, zoals de voorgenomen beëindiging van het honours programma en het ‘wetenschapsknooppunt’, en door het opleidingsportfolio kritisch onder de loep te nemen. In eerste instantie heeft het CvB, in lijn met het principe van autonome opleidingen, de verantwoordelijkheid voor het beperken van het aantal kleinschalige opleidingen, specialisaties en cursussen vooral bij de opleidingen zelf gelegd. In de praktijk bleek het echter lastig voor opleidingen om zelfstandig ingrijpende keuzes te maken. Daarom is dit proces opgeschaald naar facultair niveau, met bemoeienis vanuit het CvB. Het panel beschouwt dit als een goed voorbeeld van versterkte centrale regie.

Hoewel het panel het voorgenomen besluit tot het stopzetten van het honours onderwijs – dat juist als proeftuin voor onderwijsvernieuwing fungeert – een pijnlijke beslissing vindt, is het over het geheel genomen positief over de manier waarop kwalitatieve en kwantitatieve overwegingen in het huidige portfoliomanagement hand in hand gaan. Curriculumoptimalisatie is daarbij niet alleen ingegeven door efficiëntie, maar ook door kwaliteitsoogmerken. De universiteit streeft er op bachelorniveau naar de breedte van het aanbod te behouden en wil op masterniveau meer focus aanbrengen om de aansluiting bij de arbeidsmarkt en de maatschappelijke impact te vergroten. Er wordt op beide niveaus geïnvesteerd in nieuwe interdisciplinaire opleidingen, die interfacultair of zelfs interuniversitair zijn ingebed. Een goed voorbeeld is de nieuwe interfacultaire masteropleiding Science for Sustainability, die naadloos aansluit bij de onderwijsvisie. Op opleidingsniveau zijn bij verschillende opleidingen commissies ingesteld die zich gaan buigen over het stroomlijnen van curricula door het stopzetten van cursussen met een lage instroom en het introduceren van nieuwe cursussen die beter aansluiten bij de actualiteit.

In algemene zin stelde het panel vast dat onderwijsvisie en -beleid meer lijken in te zetten op bestendiging van de huidige onderwijskwaliteit dan op toekomstgerichte universiteitsbrede onderwijsinnovatie. Dat sluit aan bij een vergelijkbare constatering van het vorige ITK-panel. Op facultair en opleidingsniveau zag het panel echter wel degelijk voorbeelden van innovatie, bijvoorbeeld rondom AI, het gebruik van alternatieve toetsvormen en duurzaam leren, maar deze blijven veelal wat ‘lokaal’ van karakter. Binnen de organisatie worden deze observaties herkend; zo benoemt de SWOT-analyse in de zelfevaluatie expliciet dat onderwijsinnovatie vaak neerkomt op losse initiatieven van individuele docenten, en dat duurzame inbedding van succesvolle pilots in het facultaire onderwijs en een gedeelde, systemische RU-brede veranderagenda nog in een beginstadium verkeren. Om hierin meer samenhang en regie te brengen, is recent vanuit het vice-decanenoverleg onderwijs een taskforce onderwijsinnovatie ingesteld met als opdracht om onderwijsinnovatie universiteitsbreed te versterken.

In onderwijsinnovatie – bijvoorbeeld op het vlak van het ontwikkelen van alternatieve onderwijs- en toetsvormen – is ook een rol weggelegd voor het Teaching and Learning Centre (zie onder Standaard 2). Dit werd in 2020 opgericht naar aanleiding van een aanbeveling uit de vorige ITK. Om de werkwijzen en opbrengsten van het TLC breder te verankeren binnen de faculteiten, is in 2024 gestart met een plan van aanpak voor de verdere doorontwikkeling en integrale inbedding van het TLC als expertisecentrum voor onderwijsinnovatie binnen de universiteit.

Naar aanleiding van een advies uit de vorige ITK heeft de instelling gewerkt aan het versterken van de betrokkenheid van het werkveld bij onderwijsontwikkeling, onder meer door het formaliseren van de rol van werkveldadviescommissies in het besturingsmodel. Het inzicht dat structurele werkveldbetrokkenheid essentieel is voor de relevantie en actualiteit van het curriculum, en bijdraagt aan een betere aansluiting op de arbeidsmarkt, sluit nauw aan bij de instellingsstrategie die ‘impact’ als kernopgave noemt. Tegelijkertijd constateert de RU in de zelfevaluatie dat nog niet alle opleidingen het werkveld optimaal inzetten bij de doorontwikkeling van het onderwijs. Dit sluit aan bij de observaties van het panel. Weliswaar hoorde het panel op opleidingsniveau positieve voorbeelden waarbij input uit het werkveld heeft geleid tot aanpassingen in het curriculum, maar een dergelijke benutting van het werkveld is nog niet overal de norm.

Het panel stelt vast dat veel opleidingen het werkveld vooral benaderen als ‘afzetmarkt’ voor afgestudeerden en stagiairs, en minder als ‘externe validator’ van leerdoelen en curricula. Ook de vorm van betrokkenheid varieert sterk per opleiding. Met name opleidingen die een zeer breed en heterogeen werkveld bedienen, wijken gemotiveerd af van het instellen van een vaste werkveldadviescommissie en experimenteren met andere vormen van werkveldraadpleging, zoals via wisselend samengestelde panels. Deze alternatieven bevinden zich, naar het panel vaststelt, echter nog in een ontwikkelingsfase en kunnen verder worden ingebed en versterkt. Al met al beveelt het panel aan om het doel en de kaders van werkveldbetrokkenheid verder te verduidelijken en

succesvolle voorbeelden universiteitsbreed te delen, zodat de meerwaarde van het werkveld in de externe validatie van onderwijs beter wordt benut.

In bredere zin toont de Radboud Universiteit zich betrokken bij maatschappelijke ontwikkelingen, van technologische innovatie tot sociaaleconomische en politieke vraagstukken. De uitwerking hiervan verschilt – logischerwijs – van opleiding tot opleiding, passend bij de eigen context. Een gemene deler lijkt wel dat werkdruk en een gerichtheid op de korte termijn ten koste gaan van systematische voorbereiding op de ontwikkelingen in de toekomst. Wat het panel betreft mag de RU haar maatschappelijke oriëntatie nadrukkelijker invullen, door zowel de tijdshorizon als geografische reikwijdte te verruimen. Het panel zou een RU-brede langetermijnvisie en een duidelijke positionering in Europees en mondiaal perspectief verwelkomen.

Samenvattend constateert het panel dat de Radboud Universiteit de PDCA-cyclus op instellingsniveau sluit en aantoonbare vooruitgang heeft geboekt op het gebied van innovatie en werkveldbetrokkenheid. Tegelijkertijd vragen structurele inbedding van onderwijsinnovatie en externe validatie door het beroepenveld om verdere versterking.

Afkortingen

BKO	Basiskwalificatie Onderwijs
DAPO	Dynamisch actiepuntenoverzicht
EC	Examencommissie
FGV	Facultaire Gemeenschappelijke Vergadering
FSR	Facultaire Studentenraad
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
NVAO	Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie
RU	Radboud Universiteit
OC	Onderdeelcommissie
OLC	Opleidingscommissie
OR	Ondernemingsraad
SDG's	Sustainable Development Goals
TLC	Teaching and Learning Centre
UGV	Universitaire Gemeenschappelijke Vergadering
UKO	Uitgebreide Kwalificatie Onderwijs
USR	Universitaire Studentenraad

