

De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

<b>Datum</b> 12 december 2025	<b>Uw kenmerk</b>	<b>Ons kenmerk</b>
<b>Bijlagen</b> Rapport Eindevaluatie kwaliteitsafspraken Adviezen per instelling	<b>Dossiernummer</b> Kwaliteitsafspraken	
<b>Onderwerp</b> Aanbieding rapport Eindevaluatie kwaliteitsafspraken		
<b>Contact</b> René Hageman	r.hageman@nvao.net	06 11 71 49 88

Geachte minister,

Hierbij bied ik u het eindrapport inzake de Eindevaluatie van de kwaliteitsafspraken aan. Dit rapport is tot stand gekomen onder leiding van een ter zake kundig panel en vastgesteld door het Dagelijks Bestuur van de NVAO.

Het eindrapport van het panel laat overtuigend zien dat de belangrijkste doelen van de kwaliteitsafspraken zijn behaald. Het geld is daadwerkelijk uitgegeven aan de voorziene thema's, en heeft herkenbaar effect gehad. Dit heeft (deels) plaatsgevonden in een periode van ongekende turbulentie: de COVID-19 pandemie. Dit verdient waardering. Een verklarende succesfactor hierbij was ons inziens de flexibiliteit die in de uitgangspunten van de kwaliteitsafspraken is ingebouwd. Een dergelijke flexibiliteit wordt mogelijk gemaakt omdat de kwaliteitsafspraken de medezeggenschap goed in positie hebben gebracht, waardoor voorgestelde wijzigingen binnen de instellingen op draagvlak konden rekenen. Die combinatie van flexibiliteit en medezeggenschap kan een leerpunt zijn voor de inrichting van komende investeringsprogramma's.

De kwaliteitsafspraken hebben drie evaluatiemomenten gekend: de planevaluaties in 2018, de tussentijdse evaluaties in 2022, en de eindevaluatie. Bij de planevaluatie werd nog 1/3 van de dossiers negatief beoordeeld. Dat ging al veel beter in de tussenevaluatie, nadat vooraf veel energie is gestoken in de wijze van verantwoording. Bij de eindevaluatie kon er positief geoordeeld worden over alle instellingen. De adviezen zijn opgenomen in een separate bijlage. De investeringen in verantwoording en evaluatie zijn aanzienlijk geweest, zowel aan de kant van de beoordelaars als aan de kant van de instellingen. Dat heeft resultaat opgeleverd, maar werpt ook een vraag op over de doelmatigheid van de verantwoordingsprocedures, zeker in combinatie met de stevige

**Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie**  
**Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders**

Parkstraat 83 • 2514 JG Den Haag  
P.O. Box 85498 • 2508 CD The Hague  
The Netherlands

T +31 (0)70 312 23 00  
E [info@nvao.net](mailto:info@nvao.net)  
[www.nvao.net](http://www.nvao.net)

positie van de medezeggenschap binnen de instellingen bij de kwaliteitsafspraken. Dit kan een leerpunt zijn voor de toekomst.

De NVAO heeft in 2018 de opdracht om deze evaluatie uit te voeren geaccepteerd. Dat was voor onze organisatie een experiment, waar dan ook veel van geleerd is. Allereerst constateren we dat deze opdracht voor onze organisatie goed uitvoerbaar is gebleken. Wel hebben we de les getrokken dat het jaarverslag van een instelling geen optimaal document is om ook een programma als de kwaliteitsafspraken in te verantwoorden. Dat kan beter anders. Ook heeft de NVAO ingezien dat het laten samenlopen van de planfase met de tweede ITK-ronde geen gelukkige keuze was. Dat schepte op momenten onhelderheid die zowel voor de ITK-procedure als de planevaluatie niet dienend was. De NVAO dankt alle betrokkenen voor de samenwerking bij het uitvoeren van deze evaluatie, in het bijzonder de Universiteiten van Nederland, de Vereniging Hogescholen, het Interstedelijk Studenten Overleg, de Landelijke Studentenvakbond en uw eigen ministerie.

Samenvattend hebben naar het oordeel van het panel de kwaliteitsafspraken binnen de instellingen voor Hoger Onderwijs daadwerkelijk geleid tot investeringen met positief effect op studenten en medewerkers. Het eindrapport geeft daar mooie voorbeelden van. Dit mag centraal staan, naast alle leerpunten over procedures rond verantwoording en beoordeling.

Hoogachtend,

Arnold Jonk

Voorzitter NVAO



NVAO  NEDERLAND

# EINDRAPPORT

## EVALUATIE KWALITEITSAFSPRAKEN

*4 DECEMBER 2025*



## Inhoud

Samenvatting.....	3
1 Inleiding.....	5
1.1 Context en opzet van de eindevaluatie .....	5
1.2 Doelstelling van de eindevaluatie .....	6
1.3 Opbouw van het adviesrapport .....	7
2 Bevindingen.....	8
2.1 Criterium 1: realisatie .....	8
2.2 Criterium 2: betrokkenheid medezeggenschap .....	11
3 Overkoepelend.....	13
3.1 Observaties.....	13
3.2 Aanbevelingen voor de toekomst.....	15
Bijlage 1: Samenstelling en werkwijze van het panel.....	17
Samenstelling.....	17
Werkwijze van het panel.....	17
Totstandkoming van het rapport .....	18

## Samenvatting

De publiek bekostigde hogescholen en universiteiten werken vanaf 2018 aan de versterking van de onderwijskwaliteit onder de noemer 'Kwaliteitsafspraken'. Gelden daarvoor kwamen vrij door de omzetting van het beursstelsel in een leenstelsel. De NVAO heeft een panel van deskundigen samengesteld die de resultaten van dit programma heeft geëvalueerd. Daarbij ging het er met name om of de instellingen hebben voldaan aan de volgende twee criteria:

1. De instelling heeft haar voornemens voor de periode tot en met 2024 in voldoende mate gerealiseerd, rekening houdend met de gepleegde inspanningen en de omgang met onvoorziene omstandigheden.
2. De medezeggenschap en andere relevante belanghebbenden zijn voldoende betrokken gedurende de uitvoering van het plan.

Het panel heeft vastgesteld dat alle instellingen aan beide criteria voldaan hebben. De instellingen hebben zich met volle overtuiging ingezet om de kwaliteit van hun onderwijs te versterken, wat geleid heeft tot zichtbare en aansprekende resultaten. Alle instellingen hebben bovendien verantwoord hoe de kwaliteitsgelden zijn besteed. Uit de financiële verantwoording blijkt verder dat verschillende instellingen meer hebben geïnvesteerd dan ontvangen, dus dat de kwaliteitsafspraken aanleiding vormden ook de eigen investeringen in het programma te verhogen.

Alle instellingen hebben resultaten geboekt op drie aspecten: input, output en outcome. Als het gaat om de *input* heeft het panel een grote diversiteit aan maatregelen, activiteiten en projecten gezien, zoals nieuw onderwijs ontwikkelen, docentcapaciteit uitbreiden, nieuwe functies instellen en bemensen, online leeromgeving ontwikkelen et cetera. Dat leidt ook tot een grote variatie aan *output*, zoals nieuwe curricula, andere werkvormen, nieuwe digitale leeromgeving, getrainde docenten, veranderde docent-student-ratio's, et cetera. De effecten van die maatregelen (*outcome*) zijn in een aantal gevallen ook meetbaar, zoals lagere uitval, betere studievoortgang, hoger afstudeerrendement, tevredener studenten en meer docenten.

Tijdens de evaluatie is ook gekeken naar wijzigingen in de plannen vanwege onvoorziene omstandigheden. Zo speelden bij alle instellingen de gevolgen van Covid en de bijbehorende lockdowns. Het panel concludeert dat de flexibele opzet van het programma Kwaliteitsafspraken steeds ruimte bood voor aanpassing en voortschrijdend inzicht.

Bij het tweede criterium staat de rol van de medezeggenschap centraal. Het panel heeft vastgesteld dat de medezeggenschap zijn taken goed heeft kunnen vervullen en zich serieus genomen voelde bij de uitvoering van de kwaliteitsafspraken. Ook uit de reflecties van de medezeggenschap zelf komt een positief beeld naar voren. In een aantal gevallen is de rol van de medezeggenschap en de relatie tussen de medezeggenschap en het bestuur versterkt. Het panel concludeert dat de betrokkenheid van de medezeggenschap bij de kwaliteitsafspraken groot is geweest en dat het programma een positieve invloed op de rol van de medezeggenschap heeft gehad.

Naast de evaluatie op basis van de genoemde twee criteria heeft het panel ook in bredere zin gekeken welke lessen er uit dit programma getrokken kunnen worden. Zo is het panel van mening dat de grote (keuze)vrijheid van de instellingen een van de succesfactoren van het programma is geweest. Het adviseert dan ook om bij toekomstige projecten deze succesfactor te handhaven.

Een tweede algemeen punt is de verantwoording. Het panel is van mening dat meer houvast en duidelijkheid over de wijze van verantwoording de instellingen zou kunnen helpen. Een optie zou kunnen zijn om bij zo'n langlopend programma de verantwoording uit het jaarverslag te halen. Een handreiking met duidelijke richtlijnen en handvatten kan voor duidelijkheid zorgen. Bij veel instellingen zijn mechanismen geïntroduceerd om de uitwisseling van best practices binnen de instelling te bevorderen. Hierdoor werden de belangrijkste inzichten verankerd voor

de langere termijn. Daarnaast heeft het panel ook voorbeelden gezien van onderwijsinnovaties in het kader van de kwaliteitsafspraken die in breder verband (tussen instellingen) zijn gedeeld. Bij verschillende instellingen heeft de kwaliteitsimpuls geleid tot een versterking van de organisatiestructuur, bijvoorbeeld door het instellen van nieuwe commissies of andere (vaste) organisatieonderdelen.

Vrijwel alle instellingen zien in communicatie een noodzakelijke voorwaarde voor het slagen van onderwijsinnovatie. Daarbij gaat het om het betrekken van zo veel mogelijk studenten en docenten en om het delen van successen. Het panel stelt vast dat de meeste instellingen het belang van communicatie hebben ingezien en in dat kader creatieve producten hebben ontwikkeld.

# 1 Inleiding

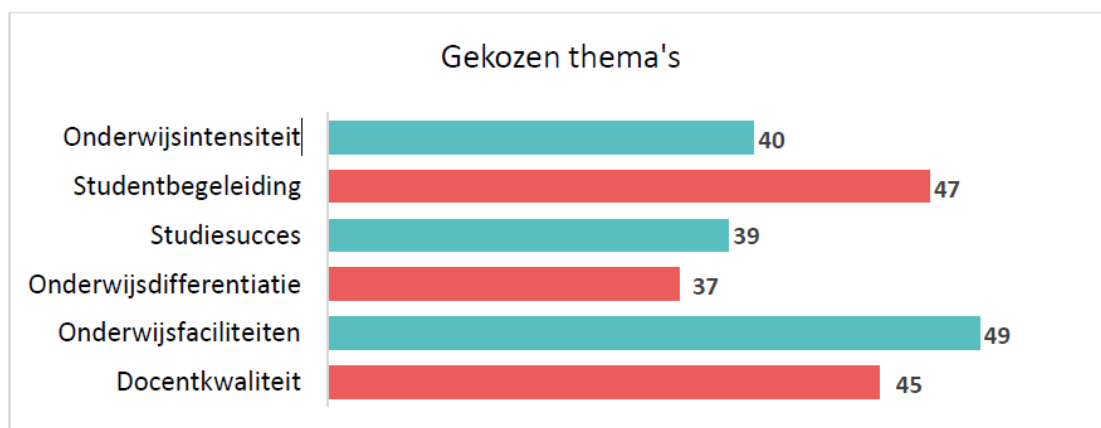
## 1.1 Context en opzet van de eindevaluatie

De publiek bekostigde hogescholen en universiteiten werken vanaf 2018 aan de versterking van de onderwijskwaliteit onder de noemer 'Kwaliteitsafspraken'. Zij geven daarmee uitvoering aan de afspraken die zijn vastgelegd in de sectorakkoorden wetenschappelijk onderwijs en hoger beroepsonderwijs (april 2018). Gelden daarvoor kwamen vrij door de omzetting van het beurstelsel in een leenstelsel.

In de sectorakkoorden is overeengekomen dat de NVAO de verwezenlijking van de plannen voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs beoordeelt. Daarvoor is het protocol 'Beoordeling Kwaliteitsafspraken Hoger Onderwijs 2019-2024' opgesteld. De beoordeling heeft plaatsgevonden in drie rondes: een planevaluatie in 2019, een tussentijdse evaluatie in 2022 en de eindevaluatie (waarop dit rapport betrekking heeft) in 2025:

1. In 2019 vond de **planevaluatie** plaats. Dit was een zeer indringende beoordeling van alle projectplannen die gepaard ging met bezoeken aan alle instellingen (voor instellingen met een ITK, werd deze toets tijdens een ITK-bezoek uitgevoerd). Ongeveer 30% van de ingediende plannen werd in eerste instantie onvoldoende concreet bevonden, waardoor een verbeteringslag nodig was. Over deze eerste fase heeft de NVAO gerapporteerd in februari 2021 met het rapport 'Landelijk beeld van de kwaliteitsafspraken'. AEF en ResearchNed hebben de planfase extern geëvalueerd in 2021. In dat rapport 'Procesevaluatie Planfase Kwaliteitsafspraken' staan een terugblik en een aantal aanbevelingen voor zowel instellingen als de subsidieverstrekende partijen.
2. In 2022 volgde een **tussentijdse evaluatie** op basis van de verantwoording in de jaarverslagen van alle instellingen. Voorafgaand aan deze tussentijdse evaluatie heeft de NVAO in 2021 een pilot uitgevoerd om mogelijke knelpunten op te helderen. Bij de tussentijdse evaluatie bleek duidelijk dat de instellingen – na de intensieve startfase en dankzij de aanbevelingen uit het evaluatierapport en de pilot – ingespeeld waren geraakt op de mate van concreetheid die in uitvoering en verantwoording verwacht werd. Wel heeft de NVAO bij 16 instellingen om een aanvulling op de jaarverslagen gevraagd. Uit de beoordeling is gebleken dat op één na alle instellingen voldeden aan de criteria.
3. In 2025 heeft de voorliggende **eindevaluatie** plaatsgevonden. Mede omdat duidelijk was dat de kwaliteitsafspraken niet voortgezet zouden worden, zijn alternatieve procesafspraken afgestemd. De criteria uit het protocol zijn gehandhaafd, de werkwijze is aangepast. Het protocol schrijft een bezoek aan de instellingen voor in het kader van de eindevaluatie, al dan niet gecombineerd met de Instellingstoets Kwaliteitszorg. In overleg met Universiteiten van Nederland, de Vereniging Hogescholen, het Interstedelijk Studenten Overleg, de Landelijke Studentenvakbond en de minister van OCW is besloten dat het beoordelingspanel geen bezoek brengt aan de instellingen, maar een totaalevaluatie uitvoert op basis van de aangeleverde eindrapportages in de jaarverslagen van de instellingen (en eventuele bijlagen). Deze werkwijze is door de minister van OCW bekrachtigd per brief van 21 november 2024. Samen met de koepels en de studentenorganisaties is deze alternatieve aanpak verder uitgewerkt. De afspraken zijn vastgelegd in een brief aan de instellingen 'Eindevaluatie planrealisatie kwaliteitsafspraken' van 16 december 2024. De NVAO heeft op 22 januari 2025 een online toelichting gegeven aan de instellingen. De beoordeling is toegespitst op twee criteria: zijn de voornemens in voldoende mate gerealiseerd en is de medezeggenschap voldoende betrokken geweest. Inhoudelijk heeft de NVAO de instellingen verzocht om een beknopte integrale evaluatie over de gehele looptijd van de kwaliteitsafspraken aan te leveren. De NVAO heeft daarbij toegezegd het panel te instrueren om terughoudend om te gaan met het opvragen van aanvullende informatie. De instellingen hebben de integrale evaluaties tijdig aangeleverd; ze waren inzichtelijk en volledig. In een beperkt aantal gevallen werd aanvullende informatie opgevraagd.

Bij de start van het programma kwaliteitsafspraken in 2018 hadden de instellingen de vrije keuze uit zes thema's waaraan ze de beschikbare gelden zouden kunnen besteden. Dat leverde toen het volgende beeld op:



In grote lijnen zijn dit de thema's gebleven gedurende de gehele projectperiode. Toch moet het belang van deze verdeling gerelativeerd worden:

- in de praktijk bleken de grenzen tussen de thema's minder scherp dan gedacht
- sommige thema's liepen in elkaar over of overlaptten
- onvoorziene omstandigheden noopten soms tot bijstelling (bv. Covid)
- een enkel project bleek onuitvoerbaar waardoor werd overgeschakeld op een vruchtbaarder koers.

Dat heeft aan de kwaliteit van de projecten niet afgedaan, zoals reeds uit de tussenevaluatie bleek. Integendeel, de flexibiliteit die in de projectvoorwaarden was opgenomen bleek juist een kracht. Op de zes thema's na, werd de inhoudelijke invulling zoveel mogelijk vrijgelaten. Dat heeft tot variëteit geleid, passend bij de diversiteit van het hoger onderwijsveld. De wijzigingen zijn ook steeds in overleg met de medezeggenschap doorgevoerd.

Voor de eindevaluatie heeft de NVAO een panel van deskundigen samengesteld (zie bijlage 1).

## 1.2 Doelstelling van de eindevaluatie

Alle betrokken hogescholen en universiteiten hebben in de periode 2018-2019 plannen gemaakt voor de kwaliteitsverbeteringen die zij met inzet van de kwaliteitsgeldten wilden realiseren. Deze plannen zijn afgestemd met de relevante medezeggenschapsorganen, de Raden van Toezicht en andere relevante belanghebbenden. Daarnaast zijn er meerjarenbegrotingen opgesteld voor de besteding van de middelen. Tot slot hebben alle instellingen in hun jaarverslagen die betrekking hebben op de planperiode een verantwoording opgenomen over de besteding van de middelen en de opbrengsten.

De belangrijkste doelstelling van deze evaluatie is om na te gaan of de instellingen voldaan hebben aan de eisen die gesteld zijn in het protocol 'Beoordeling Kwaliteitsafspraken Hoger Onderwijs 2019-2024'. Hierin zijn twee criteria van toepassing:

- De instelling heeft haar voornemens voor de periode tot en met 2024 in voldoende mate gerealiseerd, rekening houdend met de gepleegde inspanningen en de omgang met onvoorziene omstandigheden.
- De medezeggenschap en andere relevante belanghebbenden zijn voldoende betrokken gedurende de uitvoering van het plan.

Daarnaast heeft het panel ook het gehele proces van kwaliteitsverbetering vanuit een helicopterview bekeken. Daarbij is het panel nagegaan wat de belangrijkste (sectorale) thema's waren waarop de instellingen zich hebben gericht, met welke belemmeringen men zich

geconfronteerd zag en welke lessen we daaruit kunnen trekken voor toekomstige vergelijkbare programma's<sup>1</sup>.

### 1.3 Opbouw van het adviesrapport

De opbouw van dit rapport is als volgt. De kern van het rapport bestaat uit de hoofdstukken 2 en 3. In hoofdstuk 2 komen de belangrijkste bevindingen uit de evaluatie aan de orde, geordend aan de hand van de twee bovengenoemde criteria. In hoofdstuk 3 bespreken we de meer algemene (instellingsoverstijgende) observaties en de lessen die daaruit getrokken kunnen worden. In bijlage 1 is een verantwoording van de werkwijze opgenomen. Hierin wordt ingegaan op onder meer de samenstelling van het panel, de gevolgde aanpak en de totstandkoming van het rapport.

In de hoofdstukken 2 en 3 zijn voorbeelden opgenomen van projecten van de betrokken instellingen. Gezien het grote aantal (54) instellingen, heeft het panel een keuze moeten maken. Die keuze houdt ook in dat veel prijzenswaardige projecten van andere instellingen niet genoemd zijn.

Bij dit rapport heeft het panel gebruik gemaakt van de volgende documenten:

- Het protocol Beoordeling kwaliteitsafspraken 2019-2024
- De brief van de Minister OCW 'Alternatieve eindevaluatie planrealisatie Kwaliteitsafspraken'. (21 november 2024)
- Uitwerking werkwijze NVAO, UNL, VH 'Eindevaluatie planrealisatie kwaliteitsafspraken'. (16 december 2024)

Deze documenten zijn via de website van de NVAO te raadplegen ([www.nvao.net](http://www.nvao.net))

Het rapport bevat één bijlage:

- Samenstelling, werkwijze van het panel en totstandkoming van het rapport.

---

<sup>1</sup> Het panel hanteert de term 'programma' om te verwijzen naar het zesjarige traject van de kwaliteitsafspraken met zijn drie beoordelingsmomenten.

## 2 Bevindingen

### 2.1 Criterium 1: realisatie

*De instelling heeft haar voornemens voor de periode tot en met 2024 in voldoende mate gerealiseerd, rekening houdend met de gepleegde inspanningen en de omgang met onvoorziene omstandigheden.*

#### Verantwoording

Het panel constateert dat alle instellingen aan dit criterium voldaan hebben. Het programma heeft geresulteerd in onderwijsvernieuwing op verschillende fronten. Het heeft rond kwaliteitsverbetering in het onderwijs de samenwerking tussen zeggenschap en medezeggenschap overtuigend geïntensiveerd (zie ook criterium 2). Het panel heeft kunnen vaststellen dat alle instellingen een grote inzet hebben getoond, wat geleid heeft tot zichtbare en aansprekende resultaten. In een aantal gevallen hebben instellingen geïnvesteerd in bestaande projecten, maar vaak zijn de gelden ook gebruikt om nieuwe projecten op te zetten. Wat niet wegneemt dat een aantal individuele projecten is stopgezet. Het panel beschouwt het programma Kwaliteitsafspraken zonder meer als geslaagd.

Uit de rapportages blijkt duidelijk welke van de zes thema's op het gebied van onderwijskwaliteit de instellingen hebben gekozen en welke voortgang ze daarop hebben geboekt. De instellingen hebben zich bij de keuze van de thema's laten leiden door hun eigen strategie en/of onderwijsvisie, zodat de kwaliteitsprojecten aansluiten bij de koers van de instelling. Het panel concludeert dat de thema's de instellingen voldoende vrijheid boden om hun eigen invulling te geven aan verbetering en innovatie van hun onderwijs.

*Een voorbeeld is de aanpak van Fontys Hogeschool, die in aansluiting op de strategische koers van de instelling vier van de zes thema's uit het sectorakkoord selecteerde: intensiever en kleinschalig onderwijs, verdere professionalisering van docenten, meer en betere begeleiding van studenten en studiesucces. Hogeschool Inholland koos er zelfs voor om alle inspanningen te concentreren op één thema dat ook centraal stond in het eigen Strategisch Plan, en wel onderwijsintensiteit. Onderwijsintensiteit was ook een belangrijk thema bij Universiteit Utrecht, wat resulteerde in aanvullende investeringen voor extra docenten, studentassistenten en teaching assistants vanuit de studievoorschotmiddelen. Ook is er geïnvesteerd in de digitale onderwijsomgevingen en digitale feedbackinstrumenten, zoals Pitch2Peer, Discussion Board en Peer Feedback.*

Alle instellingen hebben een separate financiële verantwoording over de besteding van de kwaliteitsgelden opgenomen. In enkele gevallen was de verantwoording van het laatste jaar (2024) of de aansluiting met eerdere jaren niet volledig of niet voldoende inzichtelijk. In die gevallen heeft het panel een toelichting gevraagd en gekregen. Ook was er in sommige gevallen een restbedrag, maar daarbij werd steeds duidelijk gemaakt hoe dat in 2025 besteed zou worden. Het panel concludeert dat de financiële middelen naar behoren zijn besteed.

Uit de financiële verantwoording blijkt verder dat verschillende instellingen meer hebben geïnvesteerd dan ontvangen, met andere woorden: de kwaliteitsafspraken vormden aanleiding om ook de eigen investeringen in onderwijskwaliteit te verhogen. Niet zichtbaar uit de financiële verantwoordingen, maar wellicht ook overlappend aangewend zijn de NPO middelen die tegelijkertijd beschikbaar waren.

*Zo vermeldt Avans Hogeschool in het jaarverslag: "Over de gehele looptijd van de kwaliteitsafspraken is sprake van een jaarlijkse overbesteding van € 0,8 miljoen ten opzichte van de ontvangen rijksbijdrage. Deze overbesteding ligt in lijn met de planvorming". Ook Driestar Educatief geeft aan dat in de periode 2019 t/m 2024 elk jaar meer is geïnvesteerd dan het ontvangen bedrag.*

## Resultaten

De evaluatie van dit criterium richt zich primair op de vraag of instellingen hun voornemens voor de periode tot en met 2024 in voldoende mate hebben gerealiseerd. Het panel onderscheidt drie aspecten bij de mate van realisering.

Ten eerste de inzet (input) op de voornemens. Het panel heeft een veelheid en grote diversiteit aan maatregelen, activiteiten en projecten gezien, zoals nieuw onderwijs ontwikkelen, docentcapaciteit uitbreiden, nieuwe functies instellen en bemensen, online leeromgeving ontwikkelen, deskundigheidsbevordering opzetten en uitvoeren, onderwijsruimtes opnieuw inrichten, et cetera.

Ten tweede de opbrengsten (output) van deze inzet: alle producten en innovaties, nieuwe curricula, andere werkvormen, nieuwe digitale leeromgeving, getrainde docenten, veranderde docent-student-ratio's, et cetera. Het gaat om grote aantallen producten in allerlei vormen en omvang. Het panel heeft gezien dat de output ook daadwerkelijk wordt geïmplementeerd en gebruikt en dat medezeggenschapsraden zich hier veelal enthousiast over uitspreken.

Instellingen geven ook aan als het niet of in mindere mate is gelukt de output te realiseren. *Zo geeft ArtEZ geordend per thema de resultaten van de 28 voornemens weer. Per voornemen is het eindresultaat weergegeven, met als mogelijke uitkomsten 'meer dan behaald', 'behaald', 'gedeeltelijk behaald', 'minimaal behaald' en 'niet behaald (gestopt)'. Soms zijn de resultaten heel concreet: zo heeft de Theologische Universiteit Utrecht een éénmalige investering gedaan voor de herinrichting van studiezalen, het creëren van meer (studie)werkplekken en de vernieuwing van (ICT-)faciliteiten.*

Ten derde de effecten (outcome) van het gevoerde beleid en de getroffen maatregelen. Bij de start en ook tijdens de uitvoering van het programma Kwaliteitsafspraken is door veel instellingen aangegeven dat effectmeting niet eenvoudig en eenduidig zou kunnen. Niettemin hebben verscheidene instellingen toch beoogde effecten benoemd en in kaart gebracht. Zij hadden daar dikwijls ook doelen bij geformuleerd, zoals lagere uitval, betere studievoortgang, hoger afstudeerrendement, tevredener studenten, meer docenten. Diverse instellingen rapporteren hogere scores op dergelijke indicatoren.

*Bij tevredenheid van studenten ging het dikwijls om scores op bepaalde thema's van de Nationale Studenten Enquête. Zo gold bij Codarts stijging van de studententevredenheid in de NSE als een van de overkoepelende doelstellingen van het programma. De instelling rapporteert "In het algemeen wordt een lichte verhoging van tevredenheid van studenten geconstateerd," en specifiek: "Het onderdeel Studiefaciliteiten heeft flink gewonnen aan studenttevredenheid (+0.43 ten opzichte van 3.54 in 2018) en we zijn blij met dat resultaat, mede omdat daar een hoge prioriteit lag voor de studenten."*

*Veel studenten zetten in op meer en betere begeleiding van studenten, zoals ook TU Delft: "Het op een na hoogste budget is ingezet op uitbreiding van en betere begeleiding van studenten. Hierbij zijn door diverse faculteiten extra studieadviseurs of andere studentbegeleiders aangetrokken. In totaal zijn er tien studieadviseurs bijgekomen (ca 8,3 fte) en ca 6,5 fte aan loopbaanbegeleiders, stagebegeleiders en andere hulp om studenten beter te begeleiden. Effectief is hierdoor ook de wachttijd die studenten ervaren afgenomen. Aanvullend hierop is ook geïnvesteerd in betere informatievoorziening richting studenten door het updaten van een deel van de studentenportal op de TU Delft-website. Daarnaast is geïnvesteerd in het beter voorbereiden op de masterkeuze. Vanuit de faculteiten wordt aangegeven dat het effect op studentenwelzijn van al deze acties positief is."*

Het panel concludeert dat alle instellingen een grote inzet hebben getoond, die heeft geleid tot resultaten in de genoemde drie categorieën: input, output en outcome. Dat heeft in alle gevallen geleid tot verbetering en vernieuwing van het onderwijs.

## Onvoorziene omstandigheden

Tijdens de evaluatie is ook gekeken naar wijzigingen in de plannen vanwege onvoorziene omstandigheden. Niet alle voornemens konden volgens plan gerealiseerd worden. Oorzaken die de instellingen noemen zijn geen of te weinig personeel en langere wachttijden voor het kunnen realiseren van (ver)nieuwbouw. Daarnaast speelden bij vrijwel alle instellingen de gevolgen van Covid en de bijbehorende lockdowns.

*Een voorbeeld: "De Covid-periode heeft een negatieve impact gehad op het welzijn van studenten en daarmee ook op hun studiesucces." (Breda University of Applied Sciences). Ook de Christelijke Hogeschool Windesheim gaat in op de effecten van Covid: "De coronabeperkingen hebben het versterken van de verbinding tussen praktijk en onderwijs lastiger gemaakt, bijvoorbeeld omdat stages en praktijkopdrachten niet door konden gaan. Bovendien konden geplande professionaliseringsactiviteiten niet of niet op de geplande wijze doorgaan en noodzaakte de actualiteit om deze te richten op blended en online onderwijs. Ondanks de beperkingen in de loop van de coronaperiode is het gelukt om andere, creatieve vormen van praktijkleren te ontwikkelen."*

Voor veel instellingen vormde de Covid-periode aanleiding om de plannen in het kader van de kwaliteitsafspraken (gedeeltelijk) te herzien. Daarbij vallen twee tendensen op: ten eerste heeft Covid bij veel instellingen de digitalisering van het onderwijs (en de focus op online onderwijs) in een stroomversnelling gebracht, zoals blijkt uit het bovenstaande citaat van de Christelijke Hogeschool Windesheim. Ten tweede hebben verschillende instellingen (nieuwe) initiatieven ontwikkeld op het gebied van de studiebegeleiding. Het panel concludeert dat de flexibele opzet van het programma Kwaliteitsafspraken steeds ruimte bood voor aanpassing en voortschrijdend inzicht.

*Een voorbeeld is de Technische Universiteit Delft, die in het jaarverslag het volgende aangeeft: "Door de corona gerelateerde situatie is in 2021, in samenspraak met de medezeggenschap, besloten een deel van de beschikbare middelen (M€ 1,4) eenmalig op centraal niveau te begroten en deze specifiek te besteden aan betere begeleiding van studenten en andere, vooral welzijn georiënteerde, zaken waar de ingeschreven studenten wegens de coronapandemie behoefte aan hebben."*

## Doorwerking en inbedding

De met de kwaliteitsafspraken gemoeide middelen zijn ingedaald in de lumpsum van alle instellingen en blijvend bedoeld voor de onderwijsverbetering. Verschillende instellingen rapporteren expliciet over de doorwerking, verduurzaming en inbedding van de opbrengsten. Het panel kan vaststellen dat de gerichtheid op doorwerking en inbedding zichtbaar is en wijst op een positief effect van de kwaliteitsafspraken.

*Zo geeft De Haagse Hogeschool aan dat vanaf 2025 de middelen voor kwaliteitsbekostiging structureel worden toegekend als (vaste voet) lumpsumfinanciering voor een bedrag van € 19,8 miljoen per jaar. De middelen blijven bedoeld voor verbetering van de onderwijskwaliteit met betrokkenheid van de medezeggenschap. De Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU) geeft eveneens aan de investeringen in onderwijskwaliteit te willen continueren: "De opbrengsten leveren blijvende meerwaarde op voor het onderwijs en zijn grotendeels ingebed in het beleid en de strategie van HKU. Daarmee kijkt HKU verder dan het einde van de kwaliteitsafspraken. De ingezette lijnen worden voortgezet in de meerjarenstrategie 2024-2030."*

*Een ander voorbeeld is Hogeschool Van Hall Larenstein, die in zijn verslag duidelijk aangeeft welke maatregelen vanaf 2025 een structureel vervolg krijgen. Zo zal de hogeschool ook in 2025 STA-trainingen (Student Training Academy) aanbieden aan studenten, is er onderwijskundige ondersteuning voor opleidingen, kunnen studieverenigingen subsidies en beurzen aanvragen, wordt er ingezet op docentprofessionalisering en wordt er verder gewerkt aan het nieuwe systeem voor het loket voor stages en afstuderen.*

## 2.2 Criterium 2: betrokkenheid medezeggenschap

*De medezeggenschap en andere relevante belanghebbenden zijn voldoende betrokken gedurende de uitvoering van het plan.*

Het panel heeft op grond van de aangeleverde jaarverslagen, verantwoordingen en reflecties kunnen vaststellen dat de medezeggenschap zijn taken goed heeft kunnen vervullen en zich serieus genomen voelde bij de uitvoering en implementatie van de kwaliteitsafspraken. Dat gold zowel op centraal als op decentraal niveau, bijvoorbeeld bij faculteiten of academies. Veel instellingen geven aan dat de betrokkenheid bij de kwaliteitsafspraken vanuit de eigen geledingen groot was. Ook uit de reflecties van de medezeggenschap zelf komt doorgaans een positief beeld naar voren.

*Bij de Christelijke Hogeschool Ede zijn er 40 aanvragen gekomen voor het besteden van de kwaliteitsgelden, waarna een beoordelingscommissie in samenwerking met de medezeggenschap heeft gekozen welke aanvragen gehonoreerd konden worden. De medezeggenschap bij de Design Academy Eindhoven concludeert dat: "de medezeggenschap op structurele en inhoudelijke wijze betrokken is geweest bij het beleid rond de kwaliteitsafspraken." Bij de HZ University of Applied Sciences geeft de medezeggenschap aan zowel controlerend als adviserend op te kunnen treden; een aantal initiatieven van de Hogeschoolraad zijn ook daadwerkelijk verwezenlijkt.*

Bij sommige instellingen werden aparte commissies ingesteld waarin ook de medezeggenschap vertegenwoordigd was. Daarnaast heeft het panel verschillende voorbeelden gezien van instellingen die ook buiten de reguliere medezeggenschap initiatieven hebben ontplooid om de betrokkenheid van studenten en docenten te vergroten. In een aantal gevallen is de rol van de medezeggenschap en de relatie tussen de medezeggenschap en het bestuur versterkt. Het panel concludeert dat de betrokkenheid van de medezeggenschap bij de kwaliteitsafspraken groot is geweest en dat het programma een positieve impact op de rol van de medezeggenschap heeft gehad.

*De Universiteitsraad van de TU Eindhoven heeft een Commissie Kwaliteitsafspraken ingesteld om advies te geven over de kwaliteitsafspraken. De commissie komt vijf keer per jaar bijeen om de Kwaliteitsafspraken te monitoren en te overleggen over de besteding van studievoorschotmiddelen. De Universiteit van Amsterdam (UvA) heeft bij de aankondiging van de kwaliteitsgelden eerst een intensief proces doorlopen voor het selecteren van de thema's en de uitwerking van de bijbehorende plannen. Hierbij is de universitaire gemeenschap actief betrokken en geraadpleegd. Tot slot spreekt De Grote Vergadering van de medezeggenschap van de Vrije Universiteit van Amsterdam na een vruchtbare samenwerking over 'een gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel en versterkt vertrouwen in het proces.'*

### Betrokkenheid studenten

Het panel heeft veel goede voorbeelden gezien van instellingen die een grote studentbetrokkenheid wisten te bereiken. Tegelijkertijd blijkt uit de aangeleverde stukken wel dat het soms moeilijk was om de studenten te bereiken en betrekken bij de kwaliteitsafspraken. Dat gold niet alleen voor de instellingen, maar ook voor de medezeggenschap.

Een punt van aandacht dat verschillende instellingen in dit kader noemen, is de continuïteit van de medezeggenschap. Veel studenten hebben één, twee of maximaal drie jaar zitting in een van de organen voor de medezeggenschap. Dat betekent dat een omvangrijk traject, zoals dat in het kader van de kwaliteitsafspraken, veel momenten van overdracht kent. Als die overdracht niet goed is geregeld, kan kennis en ervaring verloren gaan. Het panel concludeert dat communicatie en informatieoverdracht van groot belang is om de continuïteit van de medezeggenschap te borgen.

*Een voorbeeld van goede studentbetrokkenheid is Universiteit Leiden, waar een studentpanel gesprekken heeft gehouden om de kwaliteitsafspraken te monitoren. Universiteit Utrecht heeft*

*studenten, studieverenigingen en de medezeggenschap actief betrokken bij het tot stand komen van het plan rondom de kwaliteitsafspraken. Daarbij heeft deze universiteit ook aandacht besteed aan studenten die niet actief zijn in de medezeggenschap. Tot slot heeft Wageningen University een klankbordgroep opgericht met o.a. studenten uit de Grote Vergadering.*

*Bij de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (AHK) bleek in de gesprekken met de medezeggenschap dat een groot deel van de studenten en medewerkers niet op de hoogte was van het bestaan van de activiteiten in het kader van de kwaliteitsafspraken, ondanks de intensieve communicatie hierover. De AHK concludeert: "Niet alleen bij deze projecten, maar ook in andere context blijkt het soms lastig om met name studenten goed te bereiken."*

### Raad van Toezicht

Het panel heeft tot slot ook gekeken naar de betrokkenheid van de Raad van Toezicht (RvT) bij het programma Kwaliteitsafspraken. Het panel constateert dat de RvT in alle gevallen betrokken is geweest bij het programma, maar dat de intensiteit van die betrokkenheid varieert. De RvT heeft wel steeds voldaan aan zijn formele taak: de plannen van de instelling goedkeuren en instemmen met het jaarverslag. Maar in veel gevallen ging de betrokkenheid van de RvT verder, en resulteerde die bijvoorbeeld in de benoeming van een RvT-lid in een commissie die namens de instelling invulling gaf aan de kwaliteitsafspraken. Verschillende instellingen stuurden ook een reflectie van de RvT mee met het jaarverslag. Het panel concludeert dat de inzet van de RvT per instelling verschilt, maar dat in alle gevallen is voldaan aan de formele eisen.

## 3 Overkoepelend

### 3.1 Observaties

#### Algemeen

Het panel heeft gezien dat de instellingen hun eigen keuzes hebben gemaakt als het gaat om de (zes) thema's en de invulling daarvan. De thema's vertoonden de nodige overlap en inspanning op één thema impliceerde vaak ook gevolgen voor een ander thema. Het panel constateert dat de thema's niet heel onderscheidend zijn, maar ziet daar ook geen problemen in: de thema's zijn vooral een hulpmiddel om focus binnen het programma aan te brengen. Het panel ziet dat veel instellingen bij de start van het programma gekeken hebben welke initiatieven er al liepen, en welke ondergebracht konden worden bij één van de zes thema's.

De eigen keuze van instellingen had niet alleen betrekking op de start van het programma, ook in de loop daarvan had men de vrijheid om de gemaakte keuzes bij te stellen. Dit was bijvoorbeeld zichtbaar tijdens de pandemie, die veel instellingen noopte de koers van het programma bij te stellen. De vrijheid om keuzes te maken en om wijzigingen in de koers door te voeren, is in de visie van het panel een van de succesfactoren van het programma geweest. Deze vrijheid vergrootte bovendien de mogelijkheid om de medezeggenschap op een zinvolle manier bij het programma te betrekken. Het panel is van mening dat de mogelijkheid om aanpassingen door te voeren gedurende het programma een van de succesfactoren is geweest van het programma Kwaliteitsafspraken. Het adviseert dan ook om bij toekomstige programma's deze succesfactor te handhaven.

Bij de keuze van projecten is bovendien veel ruimte gelaten aan opleidingen en faculteiten om de verantwoordelijkheid voor het primair proces zo dicht mogelijk bij de werkvloer te leggen en daar ook het eigenaarschap over de kwaliteitsimpuls te leggen. Centrale maatregelen waren vaak faciliterend aan de decentrale voornemens. Dit bood instellingen veel mogelijkheden om projecten bottom-up te laten ontwikkelen. In dit verband signaleert het panel dat het programma ertoe heeft geleid dat bij verschillende instellingen de kwaliteitsdialoog is geïntensiveerd.

*Een voorbeeld van dit laatste biedt de Hogeschool Utrecht: "Een onbedoeld maar welkom neveneffect van de Kwaliteitsafspraken bleek de versterking van onze kwaliteitsdialoog: het goede gesprek tussen zeggenschap en medezeggenschap over kwaliteit hielp niet alleen de monitoring rond de kwaliteitsafspraken, maar dit proces versterkte juist ook weer de kwaliteitsdialoog. Dat komt goed van pas nu de kwaliteitsmiddelen indalen in de lumpsum en we gezamenlijk voor de uitdaging staan om de gerealiseerde opbrengsten duurzaam te behouden."*

Een laatste thema op deze plaats is de verantwoording. Hiervoor is volgens de instructies gebruik gemaakt van de jaarverslagen. Er was een beperkt aantal richtlijnen. Het zorgde niettemin voor aanhoudende onvrede en verwarring bij de instellingen. Omdat het programma gedurende zes jaar liep, paste de verantwoording niet altijd bij het format van een jaarverslag. Het panel heeft geconstateerd dat de omvang en diepgang van de verantwoordingen sterk uiteenliepen: van zeer compact tot heel uitgebreid en gedetailleerd, in alle gevallen voldoende informatief.

*Zo leverden de Rijksuniversiteit Groningen en de Radboud Universiteit Nijmegen zeer gedetailleerde rapportages per faculteit en daarbinnen per project; een voorbeeld van een compacte rapportage leverde de Theologische Universiteit Apeldoorn (TUA), die zich beperkte tot twee pagina's.*

Het panel is van mening dat meer houvast en duidelijkheid over de wijze van verantwoording de instellingen zou kunnen helpen. Een optie zou kunnen zijn om bij zo'n langlopend programma de verantwoording uit het jaarverslag te halen. Een handreiking met duidelijke richtlijnen en handvatten zou voor duidelijkheid kunnen zorgen. Dat geldt voor zowel de inhoudelijke rapportage als de financiële verantwoording. Zo'n format moet wel passend zijn bij zowel grote

als kleine instellingen. Daarnaast benadrukt het panel dat het ook in de toekomst raadzaam is om bij zo'n omvangrijk programma zowel een midterm-evaluatie als een eindevaluatie te houden.

### **Uitwisseling binnen instellingen**

Bij veel instellingen zijn mechanismen geïntroduceerd om de uitwisseling van best practices te bevorderen. Sommige instellingen reflecteren zelf ook op de lessons learned of doen daar zelfs onderzoek naar. Het panel concludeert dat er in het kader van het programma Kwaliteitsafspraken veel uitwisseling is geweest van en over projecten binnen instellingen.

*Een voorbeeld van uitwisseling biedt de Erasmus Universiteit Rotterdam, waar de verbeteringen werden georganiseerd binnen drie centrale en drie decentrale programma's. Alle verbeteringen kwamen samen bij de Community for Learning and Innovation (CLI), waar in lerende gemeenschappen opbrengsten werden uitgewisseld. Bovendien is met deze lerende gemeenschappen een midterm-evaluatie opgezet, waarvan de uitkomsten werden vertaald naar een bijgestelde onderwijsvisie. Hierdoor werden de belangrijkste inzichten verankerd voor de langere termijn. Het panel ziet hierin een mooi voorbeeld van zowel uitwisseling als verduurzaming.*

*Een ander voorbeeld van uitwisseling is Tilburg University, die een aantal best practices heeft gedeeld op de website van de instelling. Een voorbeeld is Toolbox TEP rond karaktervorming, die wordt gedeeld via de website.*

*Een voorbeeld van onderzoek biedt de Hogeschool Utrecht (HU), die bureau Berenschot begin 2024 in samenwerking met de dienst OO&S een evaluatie heeft laten uitvoeren naar de keuzes en procesinrichting in de HU-aanpak van de Kwaliteitsafspraken. In hun rapport bieden de onderzoekers een aantal uitgangspunten voor de inzet en het proces van toekomstige kwaliteitsmiddelen. Zij benadrukken dat vanaf 2025 het stellen van doelen en maken van keuzes in de besteding van middelen weer meer integraal kan worden aangepakt, met monitoring via de reguliere P&C-cycli. Daarbij is verdere versterking van de kwaliteitsdialoog van belang, evenals meer en beter gebruik van indicatoren van kwaliteitsontwikkeling.*

### **Instellingsoverstijgende uitwisseling**

Het panel heeft vastgesteld dat het delen van best practices vooral binnen instellingen plaatsvindt. Tegelijkertijd heeft het panel ook voorbeelden gezien van onderwijsinnovaties in het kader van de kwaliteitsafspraken die in breder verband zijn gedeeld. Het panel is van mening dat uitwisseling tussen instellingen op verschillende momenten optrad, maar dat het aan te bevelen is die uitwisseling in de toekomst verder te stimuleren en te faciliteren. Overigens realiseert het panel zich dat er ook gebruik wordt gemaakt van bestaande platforms en samenwerkingsverbanden om best practices uit te wisselen. Wel was het in de beleving van het panel nuttig geweest als er (bijvoorbeeld door OCW) een centraal afsluitend evenement zou zijn georganiseerd.

*Een voorbeeld van uitwisseling tussen instellingen is het 100 dagen-programma, bedoeld om de aansluiting tussen mbo en hbo te verbeteren. Dit programma is een initiatief van Saxion Hogeschool, dat inmiddels ook bij een aantal andere instellingen is ingezet met gebruikmaking van kwaliteitsmiddelen. Een ander voorbeeld is de Christelijke Hogeschool Windesheim, waar eerstejaars nu gedurende de eerste honderd dagen van hun studie gebruik kunnen maken van de diensten van een studentcoach.*

*Een ander voorbeeld is de Startthermometer, ontwikkeld door Fontys Hogeschool. Dit instrument is bedoeld om eerstejaars na de eerste lesweken en tentamens stil te laten staan bij hun ervaringen, gemaakte studiekeuze, motivatie en welzijn. Inmiddels (2023) maakt een tiental hoger-onderwijsinstellingen gebruik van het instrument; een aantal heeft kwaliteitsmiddelen ingezet voor de (door)ontwikkeling en implementatie van de Startthermometer.*

## Communicatie

De meeste instellingen zien in communicatie een noodzakelijke voorwaarde voor het slagen van onderwijsinnovatie. Daarbij gaat het om het betrekken van zo veel mogelijk studenten en andere belanghebbenden (vooral in de beginfase) en om het delen van successen (vooral in de latere fasen). Het panel heeft een groot aantal voorbeelden gezien van nieuwe media die in dit kader zijn ontwikkeld. Het panel stelt vast dat de meeste instellingen het belang van communicatie rond het programma Kwaliteitsgelden hebben ingezien en in dat kader creatieve producten hebben ontwikkeld.

*Zo heeft Inholland een digitaal magazine ontwikkeld om de opbrengsten van de kwaliteitsafspraken concreet te maken. Hanzehogeschool Groningen heeft een magazine uitgebracht met een verzameling van persoonlijke verhalen die betrekking hebben op de resultaten van de kwaliteitsafspraken. Artez maakte een korte film <https://www.artez.nl/dit-is-artez/kwaliteit/kwaliteitsafspraken> over de resultaten van de kwaliteitsafspraken, die op YouTube te zien is.*

*Ook de Hogeschool van Amsterdam geeft in haar verantwoording aan dat er in de samenwerking veel is geleerd. De faculteit Business en Economie en de facultaire medezeggenschapsraad hebben in 2020 de handen ineengeslagen om het beschreven proces in een visual te vangen. Deze aanpak helpt niet alleen bij de uitwisseling, maar heeft de betrokkenen ook in de gelegenheid gesteld om op andere manieren dan alleen met tekst te communiceren, zodat iedereen wordt meegenomen.*

## Infrastructuur

Bij verschillende instellingen heeft de kwaliteitsimpuls ook geleid tot een versterking van de infrastructuur/organisatiestructuur, bijvoorbeeld door het instellen van nieuwe commissies of andere (vaste) organisatieonderdelen, zoals een Bureau Medezeggenschap. Soms waren er wel problemen bij het aantrekken van medewerkers vanwege krapte op de arbeidsmarkt.

*Bij Tilburg University werd een aparte social worker aangesteld voor begeleiding. Bij Artez werden de verbindingen tussen academies en ondersteunende diensten versterkt. Een voorbeeld van nieuwe infrastructuur is het Innovatielab bij de Thomas More Hogeschool. Dit is een centrale en zichtbare plek in het gebouw met als doel om studenten, docenten, directeuren en kinderen te inspireren om samen onderwijs te ontwerpen met inzet van technologie. Het Innovatielab is inmiddels uitgegroeid tot het bruisende hart van de Thomas More Hogeschool.*

## 3.2 Aanbevelingen voor de toekomst

Het panel heeft een aantal aanbevelingen geformuleerd voor toekomstige omvangrijke programma's op het gebied van onderwijskwaliteit en -innovatie:

### Aanbevelingen aan OCW:

- Onderzoek of en hoe dergelijke geormerkte middelenverstrekking (naast de lumpsum-financiering), met voldoende beleidsruimte voor instellingen, ook in de toekomst gedoseerd kan plaatsvinden.
- Handhaaf bij toekomstige vergelijkbare stimuleringsprogramma's zo veel mogelijk de keuzevrijheid van de instellingen (waar het gaat om de keuze uit innovatiethema's), inclusief de keuze om de koers tijdens het programma bij te stellen.
- Ontwikkel in samenspraak met de instellingen een format voor de verantwoording, dat voldoende houvast combineert met voldoende vrijheid. Zorg ervoor dat dit format geschikt is voor zowel grote als kleine instellingen.

### Aanbevelingen aan de instellingen:

- Zorg voor een goede overdracht van kennis en informatie voor vertrekkende en komende studenten in de medezeggenschap. Veel informatie en ervaring gaat verloren als MR-leden vertrekken. Denk aan een kennisbank, een overdrachtdossier of bijeenkomsten om nieuwe MR-leden in te werken.
- Uit verschillende reacties blijkt dat het vroegtijdig betrekken van de medezeggenschap goed heeft gewerkt bij de ontwikkeling en doorloop van de plannen. Het lijkt nuttig dat vast te houden.
- Maak bij grote onderwijsinnovaties een communicatieplan en ga na op welke wijze zo veel mogelijk studenten en docenten betrokken kunnen worden. Ontwikkel daar zo nodig nieuwe media voor en vergeet de studenten buiten de medezeggenschap niet. Zorg er ook voor dat successen op een aansprekende manier gedeeld kunnen worden.
- Stimuleer het delen van best practices binnen en tussen instellingen, bijvoorbeeld door het oprichten van een kennisbank of door het organiseren van congressen.
- Geef aandacht aan de wijze waarop de resultaten van onderwijsinnovatieprojecten verduurzaamd kunnen worden, op zo'n manier dat de gehele organisatie ervan kan profiteren.

## Bijlage 1: Samenstelling en werkwijze van het panel

### Samenstelling

De NVAO heeft het panel benoemd dat de eindevaluatie uitvoert. De experts voor de beoordeling zijn onafhankelijk van de instelling. Daarnaast zijn zij gezaghebbend op bestuurlijk niveau of binnen de ontwikkeling van het hoger onderwijs. Het panel bestaat uit drie deskundigen, drie studenten en een onafhankelijk voorzitter en is ondersteund door een secretaris en twee procescoördinatoren van de NVAO. Het rapport is geschreven door een gecertificeerde en onafhankelijke secretaris.

Het panel voor de evaluatie van de kwaliteitsafspraken is als volgt samengesteld:

- Paul Rullmann (voorzitter), is actief geweest in het hbo en het wo en heeft diverse bestuurlijke functies vervuld in het hoger onderwijs. Hij is voorzitter van de Landelijke commissie Gedragscode Internationale Student.
- Jacintha Bonsma (panellid), is projectleider flexibilisering en onderwijsvernieuwing bij de Academie Engineering en Automotive van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
- Paul Nieuwenhuis (panellid), is actief op het gebied van kwaliteit en kwaliteitsmanagement in het hoger onderwijs en onderzoek, tot 2025 bij de Saxion Hogeschool.
- Charissa Meijer (panellid), is Senior beleidsadviseur onderwijsstrategie en kwaliteitszorg bij de Rijksuniversiteit Groningen.
- Luc Goos (student-lid), volgt de pre-master Sociology aan Tilburg University en heeft de hbo-bacheloropleiding Communicatie bij Avans Hogeschool afgerond.
- Loïs Zandleven (student-lid), volgt de wo-masteropleiding Science, Business & Innovation aan de Vrije Universiteit Amsterdam.
- Rick van Pelt (student-lid), volgt de hbo-bachelor Lerarenopleiding Aardrijkskunde aan de Hogeschool Rotterdam.

### Ondersteuning

Het panel wordt ondersteund door de volgende medewerkers:

- Erik van der Spek (secretaris)
- Inge de Jong (procescoördinator NVAO)
- Nancy Van San (procescoördinator NVAO)

De panelleden en secretaris hebben een onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

### Werkwijze van het panel

De evaluatie is gebaseerd op de verantwoordingsdocumenten van de instellingen. Dat zijn in de basis jaarverslagen, verschillende instellingen hebben een zelfstandige verantwoording opgesteld waar in het jaarverslag naar verwezen wordt. Daarnaast heeft elke instelling een reflectie van de medezeggenschap meegestuurd; al dan niet opgenomen in het jaarverslag. Op 21 juli waren alle dossiers binnen en heeft de NVAO per instelling een check op compleetheid uitgevoerd. Die check heeft in één geval geleid tot het opvragen van aanvullende informatie.

In het voorjaar van 2025 is het panel van deskundigen samengesteld en op 27 juni 2025 is het panel in een trainingssessie voorbereid op de werkzaamheden. Het panel is na 21 juli 2025 aan de slag gegaan met de beoordeling aan de hand van de criteria uit het protocol. Daarnaast hadden panelleden tijdens de zomerperiode de mogelijkheid om gebruik te maken van een wekelijks vragenuurtje. Het panel heeft aan zes instellingen verduidelijkende vragen gesteld over het financiële deel van de verantwoording. Gedurende het proces heeft de NVAO de koepels en het ministerie van OCW steeds op de hoogte gehouden van vorderingen.

Het panel heeft in vier bijeenkomsten gesproken in hoeverre de instellingen voldaan hebben aan de beide criteria. Daarnaast heeft het panel een overkoepelende analyse gemaakt van de belangrijkste verbetermaatregelen die aan de orde kwamen in de rapportage van de instellingen.

Tot slot heeft het panel besproken welke lessen er voor de toekomst uit dit programma getrokken kunnen worden voor vergelijkbare toekomstige programma's.

Gedurende het gehele proces is gewaakt voor mogelijke belangenverstremming. De panelleden hebben geen beoordelingen gedaan bij instellingen waarbij ze direct of indirect betrokken waren. Ze hebben ook niet deelgenomen aan discussies over instellingen waarmee ze betrokkenheid hadden.

### Totstandkoming van het rapport

Het rapport is tot stand gekomen in een iteratief proces tussen secretaris en panelleden. De secretaris heeft een concept-rapport geschreven, dat is besproken met en aangevuld door de panelleden. Dat heeft in een aantal ronden geleid tot een definitief rapport, dat is vastgesteld door het panel.

Zodra het panelrapport gereed was, heeft de NVAO een online sessie georganiseerd waar de koepels en de studentenorganisaties vragen en onduidelijkheden over het rapport kenbaar konden maken. De voorzitter van het panel was aanwezig om uitleg te geven. Hun inbreng is in het rapport verwerkt. Vervolgens is het rapport op 11 december 2025 in het Dagelijks Bestuur van de NVAO vastgesteld en met een begeleidend schrijven van de NVAO aangeboden aan de minister van OCW.

