

NVAO □ NEDERLAND

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG WAGENINGEN UNIVERSITY

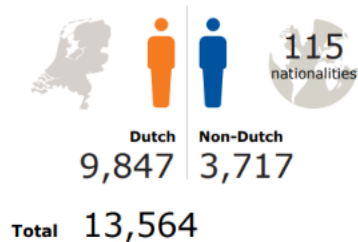
ADVIESRAPPORT
9 april 2026



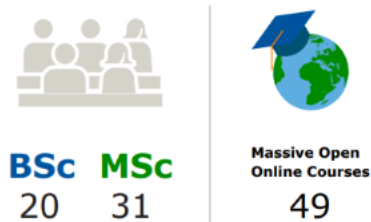
1 Faculty

5
Departments
95
Chair Groups
234
Professors

Number of Students (excluding PhD candidates)

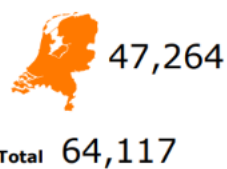


Number of Programmes



Number of Alumni

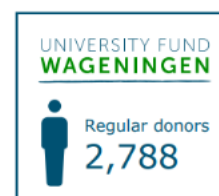
From the Netherlands



From Europe



From outside Europe



Bron: WUR at a glance 2023-2024

Inhoud

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

1 Oordeel en samenvatting

1.1 Oordeel

De instelling is beoordeeld door een panel van deskundigen. De beoordeling is gedaan aan de hand van verschillende eisen. Die eisen zijn beschreven in het beoordelingskader (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 Wageningen University passende kwaliteitszorg heeft aangetroffen. Daarmee borgt de instelling de kwaliteit van het onderwijs. Ook bevordert de instelling een kwaliteitscultuur waarbij alle betrokkenen streven naar (verdere) kwaliteitsontwikkeling.

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

1.2 Samenvatting

Wageningen University is een instelling met een uitgesproken profiel en een sterke gemeenschapszin. Wat het panel vooral treft, is de combinatie van inhoudelijke ambitie en een kleinschalige, persoonlijke cultuur. Studenten en medewerkers voelen zich gezien en gehoord. Zij ervaren de universiteit niet als een anonieme organisatie, maar als een gemeenschap waarin korte lijnen en onderlinge betrokkenheid vanzelfsprekend zijn. Die cultuur vormt een belangrijke basis onder de kwaliteit van het onderwijs en de bereidheid om samen te blijven verbeteren. Het is een omgeving waarin bestuur, medezeggenschap en werkvloer inmiddels in hun eigen rol opereren, met voldoende afstand én in onderlinge harmonie. Er is een sterke nieuwe visie waarin het opleiden van de *responsible changemaker* centraal staat. Deze visie wordt breed herkend in de organisatie, maar verdient nog wel nadere explicitering binnen de leeractiviteiten en leeruitkomsten van de opleidingen.

De organisatie kent een duidelijke en werkbare bestuursstructuur, waarin verantwoordelijkheden helder zijn belegd en waarin docenten en studenten daadwerkelijk invloed hebben op besluitvorming. De platte structuur en het werken met werkgroepen versterken de betrokkenheid bij grote dossiers. Ook het vernieuwde *Academic Career Framework* laat zien dat de universiteit luistert naar de wensen van haar medewerkers en ruimte biedt voor verschillende loopbaanpaden. Tegelijkertijd vraagt de verdere uitwerking om transparante criteria en heldere communicatie, zodat verwachtingen voor iedereen duidelijk zijn.

Het onderwijs zelf wordt gekenmerkt door een aantrekkelijke leeromgeving, veel ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en een sterke verbinding met onderzoek en maatschappelijke vraagstukken. Studenten krijgen de mogelijkheid hun eigen leerroute mede vorm te geven en worden uitgedaagd om verantwoordelijkheid te nemen. Er is goede ondersteuning van docenten op het gebied van onderwijsinnovatie via het *Teaching and Learning Centre*.

Het panel ziet dat de organisatie continu werkt aan verbetering, maar ook dat zorgvuldige besluitvorming lange doorlooptijden kent en daarmee ten koste kan gaan van slagvaardigheid. In een snel veranderende wereld, bijvoorbeeld door ontwikkelingen op het gebied van generatieve Artificial Intelligence (AI), is het van belang om tempo te kunnen maken zonder de zorgvuldigheid te verliezen.

Daarnaast vraagt een aantal thema's om gerichte aandacht om de kwaliteit duurzaam te borgen. Dat betreft onder meer het implementeren van toetsbeleid, het waarborgen van onderwijskwaliteit bij keuzes in het onderwijsaanbod, het omgaan met AI binnen het onderwijs en toetsing, het versterken van de continuïteit en

ondersteuning binnen commissies en raden en het verduidelijken van de ondersteuning bij complexe hulpvragen van studenten.

Deze aandachtspunten doen echter geen afbreuk aan het positieve totaalbeeld. Het panel heeft vertrouwen in de koers, het zelfreflecterend vermogen en de sterke kwaliteitscultuur van Wageningen University, en ziet een instelling die stevig staat en tegelijk bereid is zich verder te ontwikkelen.

2 Judgement and Summary

2.1 Judgement

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

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

Standaard	Oordeel
1. Philosophy and policy	Meets the standard
2. Implementation	Meets the standard
3. Evaluation and monitoring	Meets the standard
4. Development	Meets the standard
<i>Final Conclusion</i>	<i>Positive</i>

2.2 Summary

Wageningen University has a distinctive profile and a strong sense of community. What stood out to the panel is the combination of academic ambition and a small-scale, personal culture. Students and staff feel seen and heard. They do not experience the university as an anonymous organisation, but as a community characterised by short lines of communication and genuine mutual involvement. This culture forms an important foundation for the quality of education and the willingness to continue improving together. It is an environment in which the Executive Board, representative bodies and (academic) staff each fulfil their own roles, with appropriate distance yet in mutual harmony. There is a strong new vision centered on educating the responsible changemaker. This vision is widely recognised within the organisation, but deserves further and more explicit articulation in the learning activities and intended learning outcomes of the programmes.

The organisation has a clear and effective governance structure, with well-defined responsibilities and meaningful influence for both staff and students in decision-making processes. The flat organisational structure and the use of working groups enhance engagement with major institutional issues. The renewed Academic Career Framework demonstrates that the university listens to its staff and provides room for differentiated career paths. At the same time, its further implementation requires transparent criteria and clear communication, so that expectations are evident to all.

The education itself is characterised by an attractive learning environment, ample room for personal development, and a strong connection to research and societal challenges. Students are given the opportunity to shape their own learning pathways and are encouraged to take responsibility. Staff members are well supported in educational innovation through the Teaching and Learning Centre.

The panel observes that the organisation continuously strives for improvement, while also noting that careful decision-making can be time-consuming and at times limit agility. In a rapidly changing world, for example due to developments in generative AI, it is important to maintain momentum without compromising careful procedures.

In addition, several themes require focused attention to safeguard quality in a sustainable way. These include the implementation of assessment policy, maintaining educational quality when making decisions about the programme portfolio, the use of AI within the teaching and examination, strengthening continuity and support within committees and councils, and clarifying responsibilities in the support of students with complex needs.

These points for attention do not detract from the overall positive picture. The panel has confidence in the university's direction, its capacity for self-reflection, and its strong quality culture, and sees an institution that is firmly established while remaining willing to continue developing.

Sterke punten & aanbevelingen

2.3 Sterke punten

Het panel constateert de onderstaande sterke punten:

1. Cultuur – Een warme, hechte organisatiecultuur wordt breed in de organisatie herkend. Studenten en werknemers worden als individu gezien.
2. Aantrekkelijke en uitnodigende leeromgeving – De leeromgeving nodigt uit tot persoonlijke ontwikkeling en er is ruim voldoende mogelijkheid tot maatwerk van het eigen studieprogramma.
3. *Academic Career Framework* – Inspelend op de wens van de staf, zijn er nu drie gedefinieerde individuele carrièrepaden ter vervanging van het *tenure track* model.
4. Gedragen beslissingen – Vanwege de platte organisatiestructuur hebben docenten direct invloed via werkgroepen die aan de besluitvormende organen adviseren. Dit draagt bij aan de betrokkenheid van stafleden bij beslissingen. Ook studenten worden veelvuldig bij beleidsontwikkeling en beslissingen betrokken via commissies en raden.
5. Duidelijke bestuursstructuur – De verduidelijking van de rollen van de opleidingsdirecteur, opleidingscommissie en Board of Education heeft gezorgd voor een duidelijker beslissingsstructuur. De organisatie wordt ondersteund door kundige en vooruitdenkende beleidsmedewerkers.
6. Grote betrokkenheid van studenten – De studentrepresentatie in de diverse gremia laat een grote betrokkenheid zien bij de instelling. De betrokkenheid van de studentgeledingen bevordert een gedragen kwaliteitscultuur.

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. Maak de *responsible changemaker* expliciet zichtbaar in de opleidingen. Veranker de onderwijsvisie in het onderwijs en de leeruitkomsten van de opleidingen.
2. Slagvaardigheid. Wanneer er op een snel veranderende wereld ingespeeld moet worden, zoals bij de ontwikkelingen rond generatieve AI, kennen de zorgvuldige procedures een te lange doorlooptijd om de werkelijkheid bij te benen. Zorg dat procedures zorgvuldig blijven, maar maak ook tempo waar nodig.
3. Behoud onderwijskwaliteit als leidend principe bij aanpassingen aan het onderwijsportfolio. De organisatiestructuur van de instelling nodigt uit tot het hanteren van getalsmatige en financiële overwegingen bij het aanpassen van het onderwijsportfolio. Naast deze overwegingen moet onderwijskwaliteit in brede zin leidend blijven.
4. Borgen van continuïteit van commissies. Docenten en studenten die zitting nemen in een opleidingscommissie, medezeggenschapsorgaan of examencommissie moeten hier voldoende op voorbereid en bij ondersteund worden. De aantreed- en aftreedschema's met bijbehorende processen mogen meer aandacht krijgen.
5. Ondersteuning van studenten met een complexe hulpvraag. Wanneer er studenten buiten de reguliere hulp vallen, kan er handelingsverlegenheid onder docenten en ondersteuners ontstaan. Maak duidelijk wie hierover beslist en zorg dat docenten en ondersteuners niet overvraagd worden.
6. Zorg voor duidelijke en tijdige communicatie bij grote veranderingen. Heldere communicatie vanuit de Raad van Bestuur zorgt voor vertrouwen binnen de organisatie.

3 Hoe gaat het verder?

De NVAO neemt een besluit verlenging op basis van het adviesrapport van het panel. Dit besluit heeft een geldigheidsduur van zes jaar. 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.

4 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 beoordelingen van bestaande en nieuwe opleidingen op basis van een beperkt aantal standaarden.

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

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

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

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

5.2 Panel

Samenstelling

- Drs. Paul Rullmann (voorzitter), voormalig bestuurder Hogeschool Haarlem en TU Delft, voormalig voorzitter CDHO
- Dr. Ir. Leonie Krab-Hüsken, UHD en opleidingsdirecteur BSc en MSc Chemical Science & Engineering, Universiteit Twente
- Dr. Ir. Nora van Cauwenbergh, Associate professor Land & Water bij IHE Delft
- Prof. Dr. Han de Winde, Hoogleraar Moleculaire en Industriële Biotechnologie, Universiteit Leiden; voormalig opleidingsdirecteur, onderwijsdirecteur, wetenschappelijk directeur en vice-decaan onderwijs
- Thomas Westerhuis MSc, recent afgestudeerd MSc Biomolecular Sciences (studentlid)
- Prof. Dr. Frank Witlox, Hoogleraar Economische Geografie, Universiteit Gent (in voorbereiding betrokken, verhinderd tijdens de bezoeken)

Ondersteuning

Eva de Haan, MEd MSc (secretaris)

Anne Klaas Schilder, MA (procescoördinator NVAO)

Locatiebezoeken

Wageningen, 14 januari tot 16 januari 2026

Wageningen, 12 februari tot 13 februari 2026

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

5 Profiel van de instelling

6.1 Algemene gegevens

Instelling	Wageningen University
Locatie(s)	Wageningen
Status van de instelling	Bekostigd

6.2 Profiel

Wageningen University & Research (WUR) werd opgericht in 1876 als Rijkslandbouwschool. In 1997 startte de fusie van de Wageningse Landbouwuniversiteit met de Dienst Landbouwkundig Onderzoek en ontstond WUR door de benoeming van één Raad van Bestuur. De visie van Wageningen University & Research is om een delicaat evenwicht te vinden tussen het welzijn van onze planeet met haar verschillende levensvormen en de behoefte van de mensheid aan gezonde voeding en leefomgeving.

Binnen haar domein is Wageningen University & Research een vooraanstaande en toonaangevende universiteit en onderzoeksinstituut. Het domein van WUR omvat voedsel, natuur en mensen, met aandacht voor de balans tussen deze drie. Dit komt tot uiting binnen zes hoofdthema's: duurzame voedselsystemen, biodiversiteit en veerkrachtige ecosystemen, wereldwijde gezondheid, klimaatbestendige toekomst, *biobased* en circulaire samenleving, en duurzaam water- en landgebruik. De missie van de WUR is *"to explore the potential of nature to improve the quality of life"*. In dit rapport wordt de instelling verder aangeduid als Wageningen University.

6 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

Visie op onderwijs

De visie van Wageningen University richt zich op het opleiden van zogeheten *responsible changemakers for science and society*. De uitwerking van deze visie richt zich op drie speerpunten, te weten: (1) eigenaarschap van studenten voor hun persoonlijke ontwikkeling, (2) werken aan een inspirerende leergemeenschap en (3) een curriculum in verbinding met de wereld om ons heen. De visie is in 2025 geactualiseerd en vertaald naar het strategisch plan 2025-2028. Wageningen heeft een unieke positie in het Nederlandse veld van universiteiten, met een duidelijk profiel op voedsel, natuur en wereldwijde ecosystemen. Dit profiel is herkenbaar en aantrekkelijk voor studiekeizers, zo blijkt ook uit de gesprekken die het panel met diverse studenten heeft gevoerd. Ook komt Wageningen University consequent voor in de top van de uitkomsten in de Nationale Studenten Enquête (NSE). De visie is duidelijk studentgericht en geeft een ambitieuze opdracht aan het onderwijs van Wageningen University.

Het panel heeft tijdens de visitatiedagen uitvoerig met verschillende vertegenwoordigers van de instelling gesproken over de visie en hoe deze tot stand is gekomen binnen de organisatie. Het beeld dat het panel heeft gekregen is dat het Wageningen University-profiel breed herkenbaar is in de organisatie. Het panel constateert dat deze visie goed aansluit bij het profiel van de universiteit en tot een duidelijk uniek Wageningse profiel leidt. De pijlers uit de visie voelen logisch en natuurlijk aan voor de meeste betrokkenen en zij herkennen het onderwijs en zijn omgeving duidelijk in de visie. Doordat Wageningen University één faculteit is en doordat er veel vakken gedeeld worden door verschillende opleidingen, is het interdisciplinair samenwerken verankerd in de organisatie. Dit geeft ruimte aan het belichten van verschillende perspectieven en omgaan met onzekere en nieuwe vraagstukken. Deze manier van denken wordt door de organisatie gedragen en is duidelijk verankerd in de visie.

Responsible changemakers for science and society

Centraal in de visie is het concept van de *responsible changemaker*. Dit concept impliceert een actieve student die verantwoordelijkheid neemt voor zichzelf en de wereld. Nieuwe opleidingen, zoals de door het panel onderzochte bachelor Marine Sciences, worden volgens dit principe ontworpen. Hierin ziet het panel het *student-centred learning* zoals gedefinieerd door *European Standards and Guidelines (ESG)* terug. Studenten hebben eigen keuzes binnen het curriculum en eigen initiatief wordt aangemoedigd. De indruk van het panel is dat de onderliggende visie breed herkend wordt in de diverse lagen van de organisatie. Meer dan eens werd er door docenten en leden van de opleidingscommissies geantwoord dat de term *responsible changemaker* weliswaar nieuw is, maar in feite een label is voor dat wat al doorleefd is binnen de organisatie. In sommige opleidingen wordt dit meer expliciet gemaakt dan in anderen. Meerdere keren heeft het panel in de panelgesprekken gehoord dat de pijlers uit de visie zo duidelijk in het 'Wageningen-DNA' zitten dat het bijna overbodig voelt om dit binnen de opleidingen duidelijk te expliciteren. Desondanks beveelt het panel aan om ervoor te zorgen dat de *responsible changemaker* en de drie pijlers van de visie expliciet zichtbaar zijn in (de leeruitkomsten van) de opleidingen, ook om te waarborgen dat het door buitenstaanders wordt herkend.

Als de visie als ijkpunt moet dienen, dan vraagt dit om een expliciete verankering in de opleidingen. Hiervoor moet duidelijker gemaakt worden hoe het concept tot uiting komt binnen de opleiding, hoe het wordt begrensd in vaardigheden, attitude, en maatschappelijke positionering. Het panel beveelt aan om de opleidingen aan te moedigen de visie waar nodig expliciet te maken in leerdoelen en toetsing, zodat de afgestudeerden met een herkenbaar profiel van *responsible changemaker* de Wageningen University verlaten. Hierbij is er uiteraard ruimte voor de verschillende uitingsvormen die passen bij het concept, wat per opleiding of per vak verschillend uitgelegd kan worden.

Cultuur van persoonlijke benadering

Tijdens de gesprekken heeft het panel vastgesteld dat er, naast de formele visie zoals vastgelegd in de documentatie, ook belangrijke cultuurelementen zijn die bijdragen aan de visie en het profiel van Wageningen University. Zowel stafleden als studenten herkennen de hechte en betrokken cultuur binnen de opleidingen. Studenten ervaren persoonlijke en individuele aandacht van stafleden, wanneer zij inhoudelijke en ook meer persoonlijke vragen hebben. Via de diverse panelgesprekken ervaart het panel een duidelijk voelbare cultuur van zorg voor elkaar en persoonlijke benadering. De persoonlijke benadering zorgt voor korte lijnen tussen staf en studenten, waardoor feedback over diverse zaken waaronder ook de onderwijskwaliteit ook via deze weg komt. Studenten maken de helft uit van de commissies en organen die ook over onderwijsbeleid gaan, zoals de Board of Education (BoE) en de opleidingscommissies. Deze representatie zorgt ook voor de goede borging van de input van studenten in het ontwikkelen en evalueren van het onderwijsbeleid. Naar inzicht van het panel draagt dit cultuurelement duidelijk bij aan de kwaliteitscultuur die leeft bij Wageningen University.

Kwaliteitscultuur

Het panel stelt vast dat er een levendige kwaliteitscultuur zichtbaar is bij de instelling. Er zijn verschillende elementen waarneembaar die bijdragen aan deze kwaliteitscultuur. In de zelfreflectie wordt de kwaliteitscultuur van Wageningen University getypeerd door vier principes: het onderwijzend personeel als belangrijkste actor, de belangrijke rol van studenten, bottom-up initiatieven en betrokkenheid van de hele gemeenschap. In de vele gesprekken van het panel met diverse actoren heeft het panel kunnen vaststellen dat deze vier principes herkenbaar en merkbaar leven in de hele organisatie. Het panel heeft zeer betrokken docenten ontmoet, die zeer intrinsiek gemotiveerd zijn voor het geven van goed onderwijs. Studentbetrokkenheid is op alle lagen te zien, van studenten die hun eigen leerpad kiezen tot aan de actieve en betrokken studentenmedezeggenschap op verschillende niveaus. Bottom-up initiatieven worden aangemoedigd en krijgen vorm in de *werkgroepen* die de Raad van Bestuur adviseren. Dit alles leidt tot een geheel van een betrokken gemeenschap met een voelbare focus op het geven en volgen van onderwijs van hoge kwaliteit.

Het panel heeft in de documentatie inzage gekregen in alle protocollen en regels rondom de Plan Do Check Act (PDCA) cyclus voor onderwijskwaliteit op de diverse niveaus in de organisatie. Deze protocollen zorgen ervoor dat er op systematische wijze gewerkt wordt aan onderwijskwaliteit en dat deze op vaste momenten besproken worden in de relevante gremia. Wageningen University heeft voor haar opleidingen een managementstructuur waarin een driehoek van de Board of Education, de opleidingsdirecteur en de opleidingscommissie verantwoordelijk is voor de bewaking van de kwaliteit van onderwijs. De samenwerking en afspraken tussen deze partijen is recent herzien, waardoor de verantwoordelijkheden duidelijker belegd zijn. Het panel heeft in de verschillende panelgesprekken de indruk gekregen dat deze vernieuwde structuur voor alle drie de partijen helderheid geeft en positief ervaren wordt. De vernieuwde duidelijkheid van verantwoordelijkheden komt de besluitvorming ten goede, zo hoort het panel terug van leden van de Board of Education en opleidingscommissie, en van de opleidingsdirecteuren. Het panel ziet dat deze driehoek bijdraagt aan de kwaliteitscultuur, waarin eigen initiatieven en betrokkenheid van de hele gemeenschap geborgd worden.

Wageningen University kent een matrixstructuur, waarbij de leerstoelgroepen betrokken zijn bij diverse opleidingen. Deze structuur zorgt enerzijds voor aandacht voor kwaliteit in programma's en vakken. Anderzijds stimuleert dit het kwaliteitsdenken binnen de leerstoelgroepen; er is een extra prikkel om onderwijs van hoge kwaliteit aan te bieden. De matrixstructuur werkt door in het financiële model, waardoor er ook via die weg een impuls is om goede kwaliteit van onderwijs te bieden. Het panel heeft veel waardering voor de actieve betrokkenheid van studenten. Door de cultuur van persoonlijke benadering en door de actieve studentleden tot in de Board of Education en opleidingscommissies worden studenten nauw betrokken bij het bewaken en verbeteren van onderwijskwaliteit. Dankzij de werkgroepen en de *special interest groups* en het *Teaching and Learning Centre* (TLC) is er betrokkenheid op specifieke onderwerpen die de kwaliteit ten goede komen. Zo is er aandacht voor de ontwikkelingen rondom generatieve AI (artificiële intelligentie) voor het onderwijs en toetsing via deze kanalen.

Het panel concludeert dat er een breed gedragen en herkenbare visie op onderwijs binnen de instelling aanwezig is. Het kwaliteitsdenken komt terug in de volle breedte van de organisatie. De studenten staan centraal, zowel in de totstandkoming van de visie als in de visie zelf. Het panel adviseert om binnen de opleidingen verder te operationaliseren wat de *responsible changemaker* betekent voor iedere opleiding. Het panel concludeert dat er ruimschoots aan standaard 1 wordt voldaan.

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

Wageningen University & Research wordt gevormd door Wageningen University (onderwijs en onderzoek) en acht onderzoeksinstituten van Stichting Wageningen Research. Door deze verwevenheid van onderwijs en onderzoek kunnen studenten en staf gebruik maken van hoogwaardige onderzoeksfaciliteiten als onderdeel van het onderwijs. Het panel heeft diepere inzage in vier opleidingen gekregen, van verschillende grootte, zowel recente als langer bestaande opleidingen. Het gaat om de bachelors Biologie en *Marine Sciences*, en de masters *Development and Rural Innovation* en *Food Technology*.

Op basis van de bestudeerde documentatie en de gevoerde gesprekken tijdens het eerste locatiebezoek stelt het panel vast dat de visie op onderwijs en kwaliteit consistent is vertaald in de vier onderzochte opleidingen. In de relatief nieuwe bachelor *Marine Sciences* is vanaf de start van de ontwikkeling de vaardighedenleerlijn als leidend onderwijsprincipe meegenomen in het ontwerp van de opleiding. Tijdens het eerste locatiebezoek bleek dat de term *responsible changemaker* in deze nieuwe opleiding al in één van de eerste colleges aan bod komt. In een andere langer bestaande bachelor Biologie is dit nog niet zo expliciet, zo leerde het panel tijdens de panelgesprekken met docenten en studenten van deze opleiding. De docenten en studenten herkenden de onderliggende principes wel, maar deze zijn nog niet expliciet binnen de opleiding in het onderwijs of toetsing. Het panel adviseert dan ook om bij bestaande opleidingen de explicitering van de visie verder te verduidelijken.

De eerste pijler, eigenaarschap van studenten voor hun persoonlijke ontwikkeling, werd in de gesprekken van het panel met studenten duidelijk zichtbaar. Docenten zetten zich in voor een persoonlijke benadering en geven ruimte aan het eigen initiatief van studenten. Hierin komt het *student-centred learning* zoals beschreven in de ESG duidelijk terug. Ook de goede begeleiding door studieadviseurs bij het maken van keuzes binnen de opleiding is het panel opgevallen tijdens deze gesprekken. Dit draagt eraan bij dat studenten eigenaarschap voor hun persoonlijke studie en ontwikkeling kunnen nemen. Het interdisciplinair samenwerken in de diverse opleidingen zorgt voor een inspirerende leergemeenschap (pijler 2) waarin multidisciplinaire uitwisseling centraal staat. Doordat veel vakken gedeeld worden binnen het matrixmodel van Wageningen University is het multidisciplinaire denken op een natuurlijke manier verankerd in het onderwijsaanbod. Ook draagt dit bij aan een curriculum dat in verbinding staat met de wereld. Dit ziet het panel terug binnen de opleidingen alsook in de sterke connectie met de samenwerkende externe partners, in het (groene) bedrijfsleven. Daarnaast is de actieve rol van de Raad van Toezicht het panel in positieve zin opgevallen. De Raad van Toezicht heeft een goed overzicht over waar knelpunten zitten en waar beslissingen nodig zijn.

Faciliteiten

Tijdens de visitatie heeft het panel inzage gekregen in het gebruik van de onderzoeksfaciliteiten door masterstudenten die hoogwaardig en vernieuwend onderzoek uitvoeren onder toezicht van hun thesisbegeleider. Ook heeft het panel diverse onderwijsgebouwen kunnen bekijken. De onderwijsgebouwen dragen bij aan een open sfeer en aan voldoende ruimte voor het geven van onderwijs en doen van zelfstudie. Studenten hebben toegang tot *state-of-the-art* onderzoeksfaciliteiten en maken hier ook gebruik van, vooral tijdens de thesis fase. Het panel heeft het *Netherlands Plant Eco-Phenotyping Centre* en de *Human Health Research Unit* bezocht, en hier gezien hoe er binnen Wageningen University gewerkt wordt met hoogtechnologische faciliteiten. Door middel van deze onderzoeksfaciliteiten wordt het onderwijs aan het werkveld verbonden. Het panel heeft gesproken met studenten die hun thesis in het lab uitvoeren, en heeft hier kunnen zien dat er op hoog niveau mee wordt gedaan aan labonderzoek door masterstudenten van de WU.

Ondersteuning aan studenten met een functiebeperking

Het panel heeft documentatie ingezien en gesproken met diverse studenten met een functiebeperking. De documentatie bestaat uit een infographic *Student guidance: Find your way* waarin helder beschreven is welke vormen van hulp er voor studenten beschikbaar zijn. Ook heeft het panel een dienstverleningsovereenkomst ingezien waarin duidelijk beschreven is binnen welke kaders het studieadvies aan de WU vormgegeven is.

Voor studenten met een ondersteuningsbehoefte zijn er extra faciliteiten beschikbaar. Het panel heeft gesproken met studenten die hiervan gebruik maken, en met diverse organisatielagen die betrokken zijn bij de organisatie hiervan. De indruk die het panel heeft is dat de eerste lijn van zorg voor studenten met een functiebeperking goed is geregeld. Er is goede informatie over de verschillende hulpbronnen en mogelijkheden tot ondersteuning. Er worden aanpassingen gemaakt waar nodig en mogelijk. Echter, wanneer studenten in de eerste lijn onvoldoende geholpen kunnen worden is het voor studenten en ondersteuners soms lastig om de juiste mogelijkheden en verantwoordelijken te vinden. Een andere zorg is of en wanneer door te veel aanpassingen aan het onderwijs de eindtermen van de opleiding niet meer behaald kunnen worden. Ook komt een aanpassing er altijd bij als extra werk voor de docent, wat de werkdruk verhoogt. Een meer integrale beslissing over een individuele casus, waarbij ook de examencommissies betrokken zijn, kan in de ogen van het panel helpend zijn. Het panel beveelt dan ook aan om een duidelijke interne route voor complexe hulpvragen vast te stellen en te verduidelijken wat staf en studenten van elkaar kunnen verwachten.

Veranderprocessen

Onder de derde pijler van de onderwijsvisie valt het streven naar een curriculum dat verbonden is met de wereld om ons heen. In de zelfreflectie wordt het belang aangegeven van snel kunnen inspelen op de veranderende wereld. Ook wordt in de documentatie aangegeven dat de snelheid van curriculumvernieuwing omhoog moet om dit doel te kunnen behalen. Tijdens de visitatie is het panel meegenomen in een curriculumvernieuwing van de bacheloropleiding *Environmental Sciences*. Hierin viel op dat de doorlooptijd van nieuw idee tot uitvoering erg lang is; dit gaat om een tijdspanne van meerdere jaren. Het panel ziet in dat dit gunstig is voor het draagvlak, maar deze lange doorlooptijden maken een vernieuwing ook kwetsbaar voor snelle ontwikkelingen. Het panel adviseert dan ook om ervoor te zorgen dat vernieuwing sneller naar implementatie kan gaan.

Academic Career Framework

In 2023 is er een advies rondom het nieuwe *Academic Career Framework* uitgebracht aan de Raad van Bestuur door de commissie *Recognition and Rewards* van de WU. Het *Academic Career Framework* is de Wageningse interpretatie van het landelijke Erkennen en Waarderen. Het panel heeft inzage gehad in de documentatie. Er zijn drie carrièrepaden gedefinieerd die nu een meer individueel karakter hebben. Dit nieuwe raamwerk moet leiden tot beter individueel afgestemde carrièremogelijkheden en een herwaardering van onderwijs ten opzichte van onderzoek. In de gesprekken die het panel met stafleden heeft gevoerd, kwam naar voren dat de meesten tevreden zijn met dit nieuwe raamwerk en de mogelijkheden die het biedt. Dit gaat bijvoorbeeld om de mogelijkheid om naar een andere *career track* over te stappen wanneer dit door het staflid gewenst is. In plaats van het eerdere adagium “*up or out*” zijn er nu meer mogelijkheden om te vertragen of over te steken naar een ander carrièrepad. Het panel heeft positieve geluiden gehoord over deze nieuwe ontwikkeling, maar ook enkele kritische. Het *Academic Career Framework* lijkt op het individu toegesneden, waar de financiële ruimte per leerstoelgroep bepaalt of en hoeveel mensen er bijvoorbeeld promotie kunnen maken. Het is belangrijk dat de criteria waarop en het proces waarin staf bevorderd wordt ook voldoende duidelijk en transparant zijn voor alle betrokkenen.

Onderwijsvernieuwing

Wageningen University spant zich duidelijk zichtbaar in voor continue onderwijsvernieuwing en onderwijsverbetering. Vernieuwing in het onderwijs is zichtbaar, evenals participatie van studenten in het verbeteren van hun eigen onderwijs. In de documentatie zijn voorbeelden hiervan aangeleverd, zoals een experiment met het niet becijferen van vakonderdelen, en met het ontwerpen van een eigen vak van 3-6 EC door studenten. De indruk van het panel is dat onderwijsvernieuwing een constant proces is op alle niveaus van Wageningen University. De PDCA-cyclus geeft informatie waar de opleidingsdirecteuren en opleidingscommissies op handelen. Er is een jaarlijks proces genaamd de *Education Modification Cycle* (EMC) waarin de veranderingen en verbeteringen in het onderwijs centraal staan. Ook is er voldoende ondersteuning vanuit het *Teaching and Learning Centre* om handen en voeten te geven aan vernieuwingen. Het panel heeft vertrouwen in de aanwezige processen en de cultuur waarin de hoge kwaliteit van onderwijs centraal staat.

Internationalisering

Zoals ook zichtbaar in de feiten en cijfers in de informatieve illustratie op pagina 2, is Wageningen University sterk internationaal georiënteerd en verbonden. Ruim een kwart van alle studenten is van internationale komaf; in de masterfase is dit aandeel groter. Het didactische model van *Boundary Crossing* zorgt ervoor dat er op diverse manieren over grenzen wordt gekeken en samengewerkt. Het gaat hierbij om samenwerken over disciplines heen, maar ook binnen de *international classroom* die in de meeste opleidingen van Wageningen University de standaard is. In 2025 heeft de instelling een visie op *global education* opgesteld die sterk linkt aan de eigen onderwijsvisie en aan de visie op internationalisering die in 2014 is opgesteld is door de Vereniging van Samenwerkende Universiteiten en de Vereniging Hogescholen. De visie van de instelling op *global education* strekt verder dan internationalisering in enge zin en draait om het integreren van mondiale inhoud en perspectieven in brede zin. Benodigde vaardigheden op de verschillende aspecten van *global education* zijn uitgewerkt in de documentatie die het panel heeft ingezien. Ook heeft het panel studenten gesproken over hoe de visie op *global education* uitpakt voor hen. De internationale studenten gaven aan zich welkom te voelen in de ambitieuze omgeving van Wageningen University. Het werkt voor hen motiverend dat veel studenten ideologisch gedreven zijn om de wereld te verbeteren via duurzame innovaties. Het vele groepswerk, waarin ook echte voorbeelden gebruikt worden, zorgt voor goede integratie met de gehele studentengroep. Het panel ziet hierin een goede uitwerking van pijler 3 van de visie: een curriculum dat in verbinding staat met de wereld.

Toetsbeleid

In 2023 is het toetsbeleid van Wageningen University vernieuwd. Dit beleid benadrukt de afstemming tussen toetsing en onderwijs en bevordert een wetenschappelijk onderbouwde aanpak ten aanzien van toetsing. De instelling heeft de ambitie om meer formatief en meer authentiek te toetsen. Het panel steunt dit initiatief van harte, ook in het licht van de ontwikkelingen rondom generatieve AI. AI komt terug als onderwerp op docentendagen; het is ook expliciet onderwerp binnen de BKO Assess module. De instelling maakt gebruik van plagiaatscans en hierin wordt ook aangegeven of er vermoeden van ongeoorloofd AI-gebruik is. Echter, het is moeilijk te traceren welke gevallen er door dit soort software gemist worden, en er zijn ook vaak vals-positieven. Bovendien is het voeren van de vele gesprekken tussen student en examencommissie bij vermoeden van fraude een tijdsintensieve opgave. Het panel ziet dat de organisatie ermee bezig is om dit onderwerp de aandacht te geven die het verdient. Voorlopig gaat de werkelijkheid echter nog sneller dan het beleid. Ook op dit onderwerp beveelt het panel dan ook aan om tempo te maken met het ontwikkelen en implementeren van beleid.

Wageningen University heeft de ambitie om meer longitudinaal te toetsen. Hierbij is het integreren van feedbackmomenten belangrijk. Het panel heeft deze ambitie teruggezien in de ontwikkeling van het vaardighedenonderwijs dat door de curricula verweven is. Omdat de vaardigheden als een lijn door het curriculum lopen, biedt dit goede kansen voor het herhaaldelijk geven van feedback en het leren op deze manier te bevorderen. In de gesprekken die het panel heeft gevoerd werd het niet altijd duidelijk wie de regie voert op het invoeren van dit onderdeel van het toetsbeleid. In de visie van het panel zou de Board of Education hier meer regie op kunnen voeren. Ook zou het TLC de opdracht kunnen krijgen om de implementatie van formatieve toetsing in de curricula te ondersteunen en te versnellen.

Matrixmodel en financiering

Onderwijs wordt door de leerstoelgroepen gegeven aan de verschillende opleidingen die zij bedienen. Door het zogeheten matrixmodel kunnen er veel vakken door verschillende opleidingen worden gedeeld. Deze structuur zorgt ervoor dat er ook een financiële prikkel is om onderwijs te geven. Dit leidt ertoe dat er veel ambitie onder docenten is om kwalitatief goed onderwijs te geven. Bij krimp van opleidingen en studentaantallen is de impact groot, ook op de financiën van de leerstoelgroep. Het panel stelt vast dat het huidige model bijdraagt aan hoge onderwijskwaliteit, maar kwetsbaar is in tijden van krimp in het aantal studenten, of wanneer grootschalige curriculumvernieuwing plaatsvindt. Het panel beveelt aan om in tijden van verandering te zorgen voor transparante en tijdige communicatie hierover. Het panel heeft vanuit de gesprekken de indruk dat er behoefte is aan duidelijkheid over de kaders waarlangs beslissingen worden gemaakt en aan transparantie over de gevolgen hiervan. Duidelijke en tijdige communicatie vanuit de Raad van Bestuur helpt bij het vergroten van draagvlak en het voorkomen van misverstanden.

Portfolioanalyse bacheloronderwijs

Er wordt binnen de instelling gewerkt aan een portfolioanalyse van het bacheloronderwijs. Hierin is de doelstelling om het onderwijsaanbod beter af te stemmen op de huidige en toekomstige behoeften van studenten, professionals en de maatschappij. Het panel heeft door de gesprekken met de opleidingscommissies

en de Board of Education de indruk gekregen dat er brede betrokkenheid bij dit onderwerp is. Er leven zorgen rondom het verdwijnen van opleidingen en vakken, met name bij sterk interdisciplinaire opleidingen die lastiger in de beoogde clustering te vatten zijn, maar de brede overlegcultuur van Wageningen University zorgt ervoor dat deze zorgen gehoord kunnen worden. Naast financiële en getalsmatige afwegingen rondom studentaantallen adviseert het panel om onderwijskwaliteit als leidend principe te blijven gebruiken wanneer er keuzes binnen het onderwijsportfolio gemaakt moeten worden. Dit wordt makkelijker gemaakt wanneer er ook een heldere financiële overgangsregeling is voor afdelingen waarbij de impact groot is.

Introductie van vaardighedenonderwijs

Elke opleiding kiest uit een set van 16 vaardigheden, die opgedeeld zijn in vier herkenbare clusters: communicatie, persoonlijke ontwikkeling, onderzoek, en verantwoordelijkheid. In de aangeleverde documentatie zijn de vaardigheden helder uiteengezet en voorzien van de aanbeveling om een skills coördinator per opleiding aan te stellen. Tijdens de eerste visitatie heeft het panel deze coördinatoren gesproken, en daarbij vastgesteld dat het model goed werkt. De skills coördinatoren zijn nauw bij het onderwijs betrokken en zorgen ervoor dat de gekozen vaardigheden goed landen binnen de programma's. De vaardigheden zijn gekoppeld aan de disciplinevakken, maar zijn nu explicieter gemaakt en in leerlijnen verwerkt. De keuzevrijheid van de opleiding en de ruime interpretatie van iedere vaardigheid zorgen ervoor dat de hernieuwde focus op vaardigheden niet dwingend aanvoelt voor de opleidingen.

Concluderend stelt het panel vast dat Wageningen University de onderwijsvisie aantoonbaar en samenhangend realiseert in beleid en praktijk. De visie is zichtbaar verankerd in de onderzochte opleidingen, in het vaardighedenonderwijs, het toetsbeleid en de internationale oriëntatie. De ondersteuningsstructuren, waaronder het *Teaching and Learning Centre*, dragen effectief bij aan onderwijsvernieuwing en kwaliteitsborging. Tegelijkertijd signaleert het panel aandachtspunten ten aanzien van de versnelling van curriculumvernieuwing, de verdere implementatie van het toetsbeleid, het gebruik van AI binnen het onderwijs en toetsing, de regie op longitudinale toetsing en de verduidelijking van routes bij complexe ondersteuningsvragen. Deze punten doen echter geen afbreuk aan het positieve totaalbeeld. Het panel heeft vertrouwen in de aanwezige processen en kwaliteitscultuur en komt daarom tot het oordeel dat aan standaard 2 wordt voldaan.

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.

De instelling organiseert effectieve feedback die de realisatie van het beleid ondersteunt. Hierbij zet zij passende evaluatie- en meetactiviteiten in, die bestendig verankerd zijn in de instelling.

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Systeem van evaluatie en monitoring

Het panel stelt vast dat er zichtbare aandacht is voor de kwaliteitszorg door de hele organisatie. Er zijn duidelijk gedefinieerde protocollen rondom de PDCA-cyclus voor het monitoren en verbeteren van de onderwijskwaliteit. De Raad van Bestuur en de Board of Education laten zich adviseren door werkgroepen die bestaan uit betrokken stafleden. Doordat de vraag of opdracht vanuit het Raad van Bestuur duidelijk afgebakend wordt is de advisering efficiënt en effectief.

Via de *Education Monitor* wordt data bijgehouden over alle instroom-, doorstroom- en slagingspercentages. Hierin worden trends weergegeven en geanalyseerd door de beleidsafdeling van Wageningen University. Naast deze informatie is er verdere managementinformatie beschikbaar in de instelling en ingezien door het panel, zoals data van de NSE of de Nationale Alumni Enquête. Op het niveau van de opleidingen wordt er elk jaar een jaarverslag en jaarplan gemaakt waarin de opleidingsdirecteur en de opleidingscommissie hun reflectie op de ontwikkelingen binnen de opleiding en hun korte- en lange termijnplannen beschrijven. In de ogen van dit panel is dit een initiatief dat het bewustzijn van de betrokkenen op onderwijskwaliteit verder vergroot. Het panel heeft in de documentatie gezien dat er bij iedere fase van de PDCA-cyclus duidelijke processen vastgelegd zijn. Tijdens de

visitatiedagen heeft het panel geobserveerd dat deze processen breed bekend zijn en goed uitgevoerd worden. Door de jaarlijkse cycli en de korte lijnen binnen de instelling wordt de kwaliteitscultuur goed tot uitvoering gebracht.

Een centrale structuur in het bewaken en bevorderen van de onderwijskwaliteit is de driehoek van de Board of Education, de opleidingsdirecteuren en de opleidingscommissies. Door een recente verduidelijking in de rollen en verantwoordelijkheden van deze driehoek is volgens de betrokkenen de samenwerking effectiever geworden. Het panel heeft met diverse betrokkenen gesproken die aangaven dat het eerder niet altijd duidelijk was wie beslissingsbevoegdheid had, maar dat dit nu is verduidelijkt. Wat ook spreekt voor de studentbetrokkenheid binnen de Board of Education, is dat wanneer er over onderwerpen gestemd wordt, dit niet duidelijk verdeeld is tussen een kamp van docenten en een kamp van studenten. In gesprek met de Board of Education kwam naar voren dat de meningen weliswaar individueel verdeeld zijn, maar dat er geen scheidslijn merkbaar is tussen de meningen en het stemgedrag van student- en stafleden van de Board of Education. De discussies binnen de BoE zijn gelijkwaardig en serieus. Het panel ziet ook dat de principes *learning by doing* en *going slow to go fast* breed gedragen zijn in de organisatie. Hiermee wordt een lerende houding en zorgvuldig te werk gaan voorgeleefd door staf, vanaf de Raad van Bestuur tot aan de docenten op de werkvloer.

Opvolgen van feedback

Alhoewel de responspercentages op enquêtes achterblijven, zijn er voldoende mechanismen waarop feedback over de vakken de docent en de opleidingscommissie bereikt. Dit komt vooral door de zeer actieve studenten die betrokken zijn als student-lid van de opleidingscommissie. Zij halen aanvullende informatie op over de ervaren onderwijskwaliteit bij hun medestudenten en zijn ook in die zin studentvertegenwoordigers. Daarnaast verzamelen veel docenten zelf actief feedback tijdens het vak, wat ervoor zorgt dat verbeteringen snel gemaakt kunnen worden. Er kan meer worden ingezet om deze informatie bij de opleidingscommissies te krijgen. De formele PDCA-cyclus heeft in vergelijking hiermee wat vertraging, omdat de enquêtes vaak bij het tentamen worden uitgezet en de feedback dan pas in een volgende versie van het vak geïntegreerd kan worden. De studenten die het panel gesproken heeft gaven aan dat zij vooral de informele feedback die de docent tijdens het vak verzamelt nuttig vinden. Ook nodigen de statische en soms lange en formele enquêtes niet erg uit tot het invullen hiervan.

De studenten die het panel sprak herkennen dat hun feedback gebruikt wordt om verbetering te bewerkstelligen. De evaluatieresultaten en reactie van de docent zijn openbaar. Studenten gaven ook aan dat ze in sommige gevallen nog beter geïnformeerd kunnen worden over het nut van hun feedback op het onderwijs, bijvoorbeeld aan de start van het vak. Het panel adviseert om docenten te begeleiden bij hoe feedback het beste op te halen en terug te koppelen aan studenten. Tijdens de visitatiedagen heeft het panel met leden van de BoE en de opleidingscommissies gesproken over meer aantrekkelijke manieren van feedback verzamelen. Hieruit blijkt dat er binnen de organisatie gemakkelijk input opgehaald kan worden over verbeteringen aan het proces van feedback ophalen.

In de informatie die aan het panel verstrekt is, is een memo opgenomen dat betrekking heeft op *scientific peer reviews* van de mastervakken. Hierin is een procedure beschreven voor het verzamelen van feedback van externen op de kwaliteit van mastervakken. Tijdens het panelbezoek bleek dat niet alle opleidingsdirecteuren hiervan op de hoogte zijn of de resultaten van zulke externe evaluaties kunnen inzien. Het panel adviseert daarom om dit proces meer bekendheid te geven en goed te administreren, zodat waardevolle inzichten ook door het programma gebruikt kunnen worden.

NSE

De hoge kwaliteit van onderwijs blijkt ook uit de hoge waardering die de verschillende opleidingen krijgen in de NSE. Wat opvalt is de algemene score voor tevredenheid en de score voor sfeer op de opleiding, die jaar na jaar duidelijk bovengemiddeld en aan de top van de Nederlandse universiteiten staat. Het panel ziet de hoge tevredenheid van studenten ook terug tijdens de visitatie. Studenten van diverse opleidingen geven aan dat zij zeer tevreden zijn over het onderwijs en ook over het kleinschalige familiegevoel dat zij binnen Wageningen University ervaren.

Medezeggenschap

De medezeggenschap, bestaande uit de *Student Council*, de *Central Works Council*, en de *Student Staff Council*, is zeer betrokken bij alle lopende dossiers. De bachelor portfolioanalyse, de vernieuwde onderwijsvisie, en alle

andere grote dossiers komen langs voor advies en instemming bij de relevante medezeggenschap. Er zijn open gesprekken van de medezeggenschap, die goed bezocht worden. Het panel heeft geobserveerd dat de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en de medezeggenschap naar behoren functioneert. De lijnen zijn kort, de betrokkenheid is groot, de advisering is van hoge kwaliteit en wordt serieus genomen. Dit draagt duidelijk bij aan een effectieve beleidsuitvoering. Vanwege de belangrijke functie van de medezeggenschap is het belangrijk dat ook de ondersteuning en begeleiding van nieuwe student- en stafleden goed georganiseerd is. Het panel heeft gezien dat de studentinzet veel eigen initiatief vraagt en te weinig begeleiding kent. Het panel adviseert om hier voldoende in te investeren.

Op basis van de bevindingen komt het panel tot een overwegend positief oordeel over de evaluatie en monitoring binnen de instelling. Wageningen University beschikt over een helder en breed gedragen systeem van kwaliteitszorg, waarin de PDCA-cyclus zorgvuldig is verankerd en aantoonbaar functioneert in alle lagen van de organisatie. De rolverdeling binnen de driehoek van Board of Education, opleidingsdirecteuren en opleidingscommissies is recent aangescherpt en draagt bij aan effectievere besluitvorming en samenwerking. De kwaliteitscultuur kenmerkt zich door betrokkenheid, korte lijnen en een lerende houding, wat zichtbaar wordt in zowel de interne processen als in de hoge studenttevredenheid. Tegelijkertijd ziet het panel ontwikkelpunten, met name in het verder optimaliseren van de formele feedbackcyclus, het vergroten van de respons op enquêtes, het structureel benutten van externe peer reviews en het blijvend ondersteunen van de medezeggenschap. Deze aandachtspunten doen echter geen afbreuk aan de conclusie dat de instelling de beoogde beleidsdoelstellingen op het gebied van onderwijskwaliteit realiseert en beschikt over een effectief, reflectief en toekomstgericht kwaliteitszorgsysteem.

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

Onderwijsevaluaties

Binnen de instelling wordt de kwaliteit van het onderwijs op alle niveaus geëvalueerd, namelijk op vak-, opleidings- en instellingsniveau. Hiervoor worden verschillende instrumenten ingezet. Het panel heeft inzage gekregen in de jaarlijkse managementrapporten van de diverse organen die verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van het onderwijs, zoals de Board of Education en de examencommissies. Er is een jaarlijkse *Education Modification Cycle* waarin het onderwijs van het afgelopen jaar geëvalueerd en opnieuw vastgesteld wordt. Vanwege de platte structuur van de instelling verspreiden nieuwe initiatieven of *best practices* zich makkelijk tussen de verschillende opleidingen. Het panel hoort dit terug in de gesprekken met docenten, die elkaar en het TLC goed weten te vinden en vaak voor meer opleidingen actief zijn. Dit is een sterk kenmerk van de lerende cultuur en geeft ruimte aan onderwijsinnovatie.

Er worden studentenquêtes ingezet voor het evalueren van vakken en opleidingen. Ook worden de NSE en de Nationale Alumni Enquête gebruikt om inzicht te verkrijgen in de ervaren onderwijskwaliteit en de overgang naar de arbeidsmarkt. In de *Education Monitor* worden cijfers over instroom, uitstroom, slagingspercentages en studievoortgang bijgehouden. Verder wordt nieuw beleid systematisch geëvalueerd, zowel op kwantitatieve als kwalitatieve wijze. Deze combinatie van instrumenten, tezamen met de brede overlegstructuur, geeft het panel de indruk dat het kwaliteitssysteem goed ingebed is in de organisatie. Het panel herkent hierin het principe van doordachte evolutie, waardoor breed draagvlak in de organisatie kan ontstaan. Het risico van deze vaste protocollen in combinatie met een uitgebreide overlegstructuur is dat veranderingen niet snel doorgevoerd kunnen worden. Met name op onderwerpen die zich zeer snel ontwikkelen, zoals op het gebied van generatieve AI, kan deze structuur voor vertraging zorgen. Het panel adviseert om voor dossiers die snelheid vereisen te zorgen dat de organisatie voldoende wendbaarheid heeft.

Samenwerking opleidingsdirecteur, opleidingscommissie en Board of Education

Wageningen University heeft een wijziging aangebracht in het bestuursmodel die ertoe leidt dat de verantwoordelijkheden van de opleidingsdirecteur, opleidingscommissie en Board of Education nu helderder zijn

afgebakend. Het panel heeft ondervonden dat deze wijziging in diverse geledingen positief werd ontvangen. Het is nu voor iedereen duidelijker dat de opleidingsdirecteur verantwoordelijk is voor het onderwijsprogramma, dat de opleidingscommissie hierover adviseert en op onderdelen instemt en de Board of Education de beslissing formeel neemt. Door een kleine verandering van inrichting van de vergaderingen is het nu zo dat leden van de Board of Education op bezoek komen bij opleidingscommissievergaderingen in plaats van andersom. Het contact tussen beiden wordt hierdoor als laagdrempeliger ervaren dan voorheen.

Opvolgen van speerpunten

Het panel heeft inzage gekregen in een document met 10 prioriteiten van Wageningen University. Deze prioriteiten zijn gebaseerd op de feedback van panels van opleidingsvisities in 2017 en 2018. Wat in het document zichtbaar is, is dat het formuleren en opvolgen van speerpunten voor onderwijskwaliteit serieus wordt genomen en goede opvolging kent. De werkvloer wordt actief betrokken bij vernieuwingen in beleid en uitvoering, bijvoorbeeld via werkgroepen. De Raad van Bestuur gaf aan dat deze werkgroepen duidelijke kaders en tijdsplanning meekrijgen, om de effectiviteit te vergroten en te voorkomen dat een advies lang op zich laat wachten. Ook in de panelgesprekken werd duidelijk dat de acties ter verbetering van kwaliteit breed gedragen worden door de stafleden en hoogwaardig ondersteund worden door het TLC.

Gelet op de aanbevelingen vanuit de vorige ITK ziet het panel dat de meeste aanbevelingen een goede opvolging hebben gekregen. Het vorige panel heeft aanbevelingen gedaan om een nieuwe visie op onderwijs op een gestructureerde manier vorm te geven. Het resultaat hiervan blijkt evident uit de nieuwe visie en uit de wijze waarop deze gedragen wordt door staf en studenten. Ook de aanbevelingen rondom het duidelijker beleggen van de verantwoordelijkheden van de opleidingsdirecteuren, de opleidingscommissies en de BoE hebben duidelijk handen en voeten gekregen. Het panel ziet hierin terug dat het proces van het opvolgen van aanbevelingen leidt tot zichtbare resultaten en heeft dan ook vertrouwen in de ontwikkelgerichtheid van de instelling.

Opleiden van staf

In de documentatie is een evaluatie van de bijscholingsmogelijkheden voor docenten bijgevoegd. In dit document wordt duidelijk welke voorzieningen er zijn voor docenten die zich verder willen ontwikkelen in verschillende stadia van hun carrière. De Basiskwalificatie onderwijs (BKO) en de Seniorkwalificatie Onderwijs (SKO) worden aangeboden door het TLC. Daarnaast worden er docentendagen en diverse workshops aangeboden afhankelijk van de behoeftes en ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld over AI in onderwijs en toetsing. Ook binnen het vaardighedenonderwijs is de verwachting dat stafleden de studenten voorleven wat er van hen verwacht wordt. Dat betekent ook dat de docenten voldoende geschoold moeten zijn en ondersteuning moeten hebben op dit gebied, te meer omdat zij in hun inhoudelijke vakken ook de essentiële vaardigheden toetsen. Wat het panel betreft zijn er onderwerpen die ook extra aandacht verdienen, zoals hoe om te gaan met studenten met een functiebeperking en het opleiden van de *responsible changemakers*.

Het panel adviseert om ook te zorgen voor goede ondersteuning van de extra taken die docenten op zich nemen, zoals het zitting nemen in een opleidingscommissie. Deze extra taken zijn van groot belang binnen de organisatie. De leden van de opleidingscommissie en Board of Education die het panel heeft gesproken nemen hun taak serieus en voelen zich verantwoordelijk. Vooral nieuwe leden, zowel docentleden als studentleden, zouden baat hebben bij een duidelijk *on-boarding* traject voor het goed uitvoeren van deze cruciale taken. Daarbij is het belangrijk om tijdig te zoeken naar opvolging van docenten en studenten voor de diverse commissies en zorg te dragen voor een goede voorbereiding op deze taak. Het gebruiken van vaste aan- en aftreedschema's helpt om nieuwe leden tijdig te vinden en voldoende inwerktijd te geven. Een goede ondersteuning van de Studentenraad is van essentieel belang voor de gehele organisatie. In het gesprek met de Studentenraad werd duidelijk dat de leden behoefte hebben aan extra ondersteuning om hen goed te begeleiden bij hun werk. Het panel adviseert om deze hulpvraag op te pakken en te zorgen voor adequate ondersteuning bij werven, inwerken, en ook overdracht van het werk van de diverse gremia.

Onderwijsinnovatie

Het *Teaching and Learning Centre* speelt een belangrijke rol in de vertaling van onderwijsbeleid naar de dagelijkse onderwijspraktijk. Hiermee spelen zij een belangrijke rol in het aanjagen van onderwijsinnovatie binnen Wageningen University. De ondersteunende functie van het TLC lijkt goed ingebed in de organisatie. Wanneer er onderwerpen zijn die aandacht behoeven, zoals bijvoorbeeld het implementeren van het vaardighedenonderwijs in de verschillende opleidingen, komt TLC in beeld. Zij verzorgen workshops en trainingen over diverse onderwerpen, en de docenten die het panel gesproken heeft zijn hier bekend mee en positief over.

Externe stakeholders

Wageningen University onderhoudt nauwe banden met partners, zoals met de andere technische universiteiten in het 4TU verband. Ook neemt de instelling deel aan Europese allianties en werkt zij samen in de groene sector met onderwijspartners en bedrijven, zo blijkt uit de aangeleverde documentatie. Tijdens de visitatie heeft het panel de samenwerking met externe partners kunnen waarnemen in de labs. Het panel heeft vertrouwen in de doorlopende afstemming met werkgevers over wat er verwacht wordt van studenten en alumni. Ook ziet het panel dat de Raad van Toezicht een betrokken partner is. Deze betrokkenheid draagt eraan bij dat er met een brede blik wordt geadviseerd hoe het onderwijs van de toekomst er aan de WU uit moet komen te zien.

Op basis van de bevindingen concludeert het panel dat de instelling overtuigend invulling geeft aan een systematische en toekomstgerichte onderwijsontwikkeling. De kwaliteitszorg is op vak-, opleidings- en instellingsniveau stevig verankerd en wordt ondersteund door een samenhangend geheel aan evaluatie-instrumenten, rapportages en overlegstructuren. De jaarlijkse EMC en de opvolging van eerder geformuleerde prioriteiten tonen aan dat feedback en reflectie daadwerkelijk leiden tot gerichte verbetermaatregelen. De recente aanscherping van het bestuursmodel heeft bovendien geleid tot meer rolhelderheid en effectievere samenwerking tussen opleidingsdirecteuren, opleidingscommissies en de Board of Education, wat de slagkracht van de organisatie versterkt. Bovendien geeft de aanscherping van het bestuursmodel aan dat de aanbevelingen uit de vorige ITK daadwerkelijk handen en voeten krijgen binnen de organisatie. Dit versterkt het vertrouwen van het panel dat de instelling goed in staat is om zich als organisatie aan te passen.

De lerende cultuur, de open verspreiding van *good practices* en de actieve betrokkenheid van staf en studenten dragen bij aan de systematische verbetering van het onderwijs. De ondersteunende rol van het TLC bij onderwijsinnovatie is goed ingebed in de organisatie. Het borgen van goede begeleiding bij het werven, inwerken en overdragen van werk binnen commissies en raden vraagt blijvende aandacht. Deze ontwikkelpunten doen echter geen afbreuk aan het algemene beeld van een organisatie die doelgericht, transparant en met draagvlak werkt aan continue verbetering en goed aansluit bij veranderende verwachtingen van studenten en het werkveld.

Afkorting

AI	Artificiële Intelligentie
BoE	Board of Education
EMC	Education Modification Cycle
ESG	European Standards and Guidelines
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
NSE	Nationale Student Enquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie
PDCA	Plan Do Check Act
TLC	Teaching and Learning Centre
WUR	Wageningen University & Research

