



NVAO • AFDELING NEDERLAND

LANDELIJK BEELD VAN DE KWALITEITSAFSPRAKEN

FEBRUARI 2021



NVAO • AFDELING NEDERLAND

LANDELIJK BEELD VAN DE KWALITEITSAFSPRAKEN

FEBRUARI 2021



Voorwoord

In het regeerakkoord van het kabinet Rutte III, en de daaropvolgende sectorakkoorden voor het Hoger Onderwijs is vastgelegd dat de middelen (de zgn. studievoorschotmiddelen) die met de afschaffing van het stelsel van studiefinanciering vrijvielen, geïnvesteerd zouden worden in verbetering van kwaliteit van onderwijs. Instellingen voor Hoger Onderwijs dienden daartoe in nauwe samenwerking met hun studenten en docenten, de medezeggenschaporganen en de interne toezichthouders plannen te ontwikkelen. Begin 2018 heeft de minister van OCW de NVAO gevraagd deze plannen, de 'kwaliteitsafspraken' te beoordelen, en de minister te adviseren over de toekenning van studievoorschotmiddelen aan de bekostigde instellingen voor Hoger Onderwijs.

Tussen juli 2018 en mei 2020 heeft de NVAO de plannen van 54 instellingen beoordeeld en van een advies voor de minister voorzien. De beoordeling gebeurde op de bij de NVAO gebruikelijke wijze door commissies van onafhankelijke, gezaghebbende deskundigen, die aan de NVAO een adviesrapport uitbrachten. Het NVAO-bestuur heeft zijn advies aan de minister gebaseerd op de rapportages van deze commissies.

Met de voorliggende notitie biedt de NVAO op sectorniveau een overzicht van de ingediende plannen, de voorgenomen inzet van de middelen en de beoordeling van de plannen. Uit de rapportage komen drie belangrijke conclusies of observaties naar voren:

In de eerste plaats kunnen we vaststellen dat de beschikbare middelen inderdaad aan plannen voor de kwaliteitsverbetering in het onderwijs worden besteed. Dat is een enorme impuls in het hoger onderwijs volgens de huidige begrotingscijfers lopen de middelen op naar 574 miljoen euro in 2024.

In de tweede plaats heeft de opdracht om de plannen in nauw overleg met docenten, studenten, medezeggenschap en toezichthouders te maken, gewerkt als een flinke stimulans voor het gesprek over en actieve betrokkenheid van alle stakeholders binnen de instellingen bij het onderwijs. Dat is een tweede belangrijk winstpunt; het is zaak die verhoudingen ook voor de toekomst vast te houden, zeker nu wordt overwogen om de verantwoordelijkheid voor- en het toezicht op kwaliteit van onderwijs meer dan nu het geval is bij de instellingen en hun interne stakeholders zelf te beleggen.

In de derde plaats bleek het voor een aantal instellingen lastig om de plannen voldoende concreet, realiseerbaar en meerjarig uit te werken. Ongeveer 1/3 van de ingediende plannen kreeg in eerste instantie een negatief advies van de beoordelingscommissie en/of de NVAO. Hoewel zo'n score ook bij andere nieuwe beoordelingsprocedures niet ongebruikelijk is, verraste deze uitkomst de NVAO en het veld toch. Inmiddels heeft de NVAO aan AEF/ResearchNed opdracht gegeven om onafhankelijk te onderzoeken welke achtergronden deze uitkomst heeft. Het rapport daarover wordt gelijktijdig met dit rapport aangeboden aan de minister.

Instellingen die op hun plannen een negatief besluit van de minister over toekenning van middelen kregen, konden een herzien plan opnieuw ter beoordeling aan de NVAO voorleggen. Gelukkig blijkt dat bij deze herbeoordeling tot nu toe alle opnieuw ingediende plannen met een positief advies van de NVAO aan de minister konden worden voorgelegd.

Het proces van beoordeling en advisering over de kwaliteitsafspraken was complex en intensief, en moest onder een forse tijdsdruk worden doorlopen. Dat is dankzij de inzet van velen, commissieleden en -voorzitters, secretarissen en NVAO-medewerkers op goede wijze en binnen de afgesproken kaders gelukt. Namens het bestuur van de NVAO dank ik iedereen die bij dit proces was betrokken voor zijn of haar inzet.

Den Haag/Markelo, februari 2021

Anne Flierman
Voorzitter NVAO

Inhoud

Inleiding.....	6
1 Algemeen beeld.....	7
2 Landelijk beeld uitkomsten planbeoordeling.....	11
3 Overzicht criterium 1.....	13
4 Overzicht criterium 2.....	15
5 Overzicht criterium 3.....	17
6 Conclusie.....	19

Inleiding

Door de invoering van het leenstelsel in 2015 kwam geld beschikbaar om te investeren in het onderwijs: de zogenoemde studievoorschotmiddelen. In het regeerakkoord 'Vertrouwen in de Toekomst' (2017) is aangegeven dat dat geld wordt gekoppeld aan 'kwaliteitsafspraken op instellingsniveau'. Hoe de kwaliteit in het hoger onderwijs verbeterd moet worden, is vastgelegd in een [akkoord](#) tussen het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap met de Vereniging Hogescholen (VH), Vereniging van Universiteiten (VSNU) en de studentenorganisaties Interstedelijk Studenten Overleg (ISO) en Landelijke Studenten Vakbond (LSVb).

Hogescholen en universiteiten maken ieder voor zich, samen met hun studenten en docenten, een plan voor kwaliteitsverbeteringen. Wel moeten de plannen gaan over een of meer van de volgende 6 thema's:

- Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit).
- Meer en betere begeleiding van studenten.
- Studiesucces, waaronder doorstroom, toegankelijkheid en gelijke kansen.
- Onderwijsdifferentiatie, waaronder talentontwikkeling binnen en buiten de studie.
- Passende en goede onderwijsfaciliteiten.
- Verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit).

Verder is afgesproken dat de medezeggenschap van de hogeschool of universiteit betrokken is bij het maken van de plannen, dat er een meerjarenbegroting met de besteding van het geld is en dat de medezeggenschap met de plannen en de besteding van de middelen instemt.

De kwaliteitsafspraken bieden instellingen ruimte om eigen keuzes te maken op het terrein van verbetering van onderwijskwaliteit. Vanaf 2019 laten hogescholen en universiteiten elk jaar zien wat ze met het geld hebben gedaan. Deze informatie staat in het jaarverslag van de instelling. De centrale medezeggenschap mag ook naast het jaarverslag zelf een beschrijving geven van de stand van zaken.

De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) beoordeelt de plannen en de uitvoering daarvan en adviseert daarover aan de minister van OCW. Meer over de beoordeling en besluitvorming over de verschillende plannen van de instellingen vindt u op de webpagina's van de [NVAO](#) en het [ministerie](#) van OCW.

Afgesproken is dat de NVAO een landelijk beeld opmaakt waaruit blijkt wat de kwaliteitsafspraken betekenen voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs en wat de voortgang van de afspraken is. Dit beeld baseert de NVAO op de eerste versies van de plannen en de start van de uitvoering daarvan.

Hieronder vindt u dit beeld waarbij eerst een indruk wordt gegeven op welke thema's hogescholen of universiteiten plannen voor kwaliteitsverbetering hebben gemaakt. Daarna volgt voor elk van de criteria, uit het protocol dat is gebruikt voor de beoordeling van de plannen, een beeld hoe de plannen hieraan voldeden.

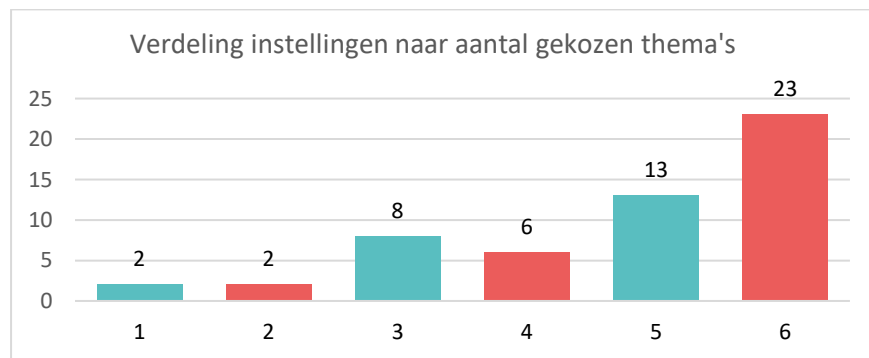
1 Algemeen beeld

Dit hoofdstuk geeft een landelijk beeld van de keuzes die door hogescholen en universiteiten zijn gemaakt om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Belangrijk is te weten dat dit beeld gemaakt is op basis van de plannen die zijn ingediend voor de eerste beoordeling en op de jaarverslagen van 2019. De plannen die in tweede instantie zijn ingediend of mogelijke aanpassingen en wijzigingen als gevolg van de coronapandemie, zijn niet meegenomen in dit beeld.

Zoals in de sectorakkoorden is vastgelegd moeten de plannen aansluiten bij een of meerdere van de zes vooraf overeengekomen thema's:

1. Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit).
2. Meer en betere begeleiding van studenten (studentbegeleiding).
3. Studiesucces, waaronder doorstroom, toegankelijkheid en gelijke kansen (studiesucces).
4. Onderwijsdifferentiatie, waaronder talentontwikkeling binnen en buiten de studie (onderwijsdifferentiatie).
5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten (onderwijsfaciliteiten).
6. Verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit).

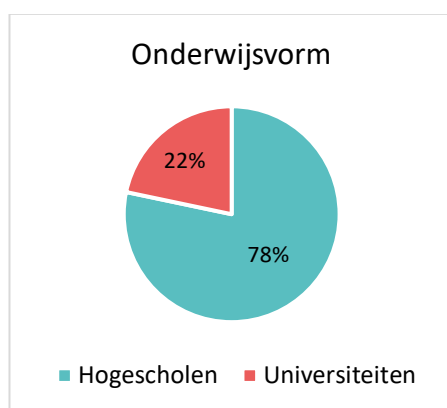
Uit de ingediende plannen blijkt dat twee instellingen hun inspanningen richten op één thema en eveneens twee instellingen kiezen ervoor hun energie te richten op twee thema's. Van de in totaal 54 instellingen die deelnemen aan de kwaliteitsafspraken, kiezen 23 instellingen ervoor om afspraken over de verbetering van het onderwijs te maken op alle zes de thema's.



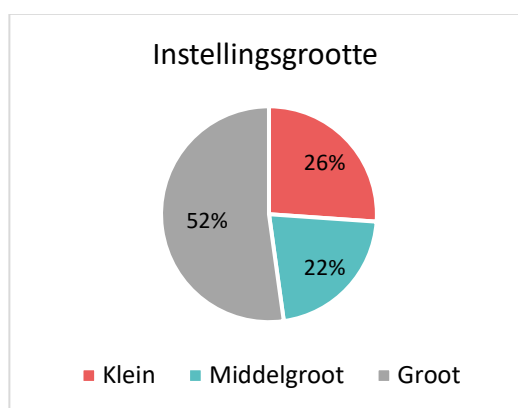
Figuur 1

De keuze voor het aantal thema's dat onderdeel uitmaakt van de afspraken, hangt niet samen met de grootte van een instelling of de oriëntatie (hogeschool of universiteit). De twee onderstaande grafieken gaan over de 23 instellingen die plannen hebben geformuleerd op alle zes de thema's. Hierin is te zien dat vooral hogescholen hiervoor hebben gekozen. Daarnaast is te zien dat ongeveer de helft van deze 23 instellingen, een grote instelling is.

Onderwijsvorm en instellingsgrootte in relatie tot Instellingen die plannen hebben geformuleerd op alle zes thema's (N=23)



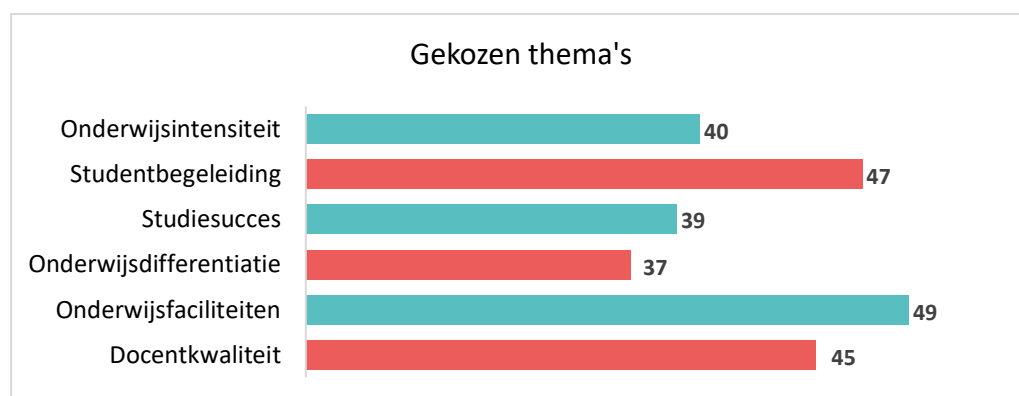
Figuur 2



Figuur 3

* Geclusterd per studentenaantal op 1 oktober 2019:
Klein < 2000, Middelgroot 2001-10.000, Groot > 10.001

Ook is bekeken welke thema's door de instellingen zijn uitgewerkt in specifieke plannen voor de verbetering van het onderwijs. Zoals in de tabel hieronder zichtbaar is, valt op dat de meest gekozen thema's in de plannen van de instellingen 'onderwijsfaciliteiten', 'studentbegeleiding' en 'docentkwaliteit' zijn.



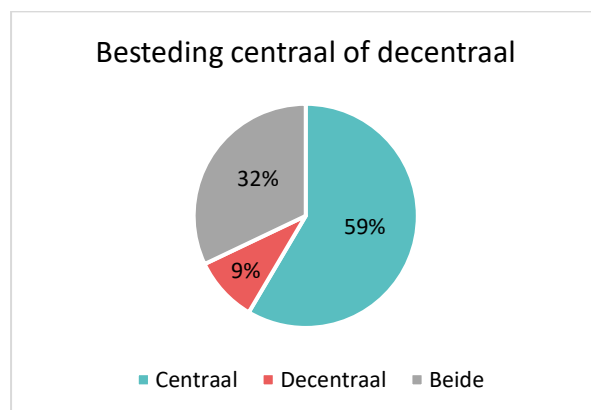
Figuur 4

Dat er minder plannen zijn ontwikkeld op de thema's onderwijsintensiteit, studiesucces en onderwijsdifferentiatie is wellicht verklaarbaar door het feit dat deze thema's onderdeel uitmaakten van de vorige sectorafspraken (prestatieafspraken).

Overigens zegt het aantal in de instellingsplannen gekozen thema's niet veel over de feitelijke inzet op die thema's, zowel in personele inzet als in middelen. Op basis van de initiële plannen waarop deze analyse is gebaseerd, lijken de meeste middelen te gaan naar plannen op de thema's 'onderwijsintensiteit', gevolgd door 'onderwijsfaciliteiten'. Hier hoort wel een duidelijke kanttekening bij: Ongeveer een derde van de plannen richten zich op meerdere thema's en zijn door ons niet specifiek in te delen. Dat zijn hoofdzakelijk plannen die op facultair niveau zijn ontwikkeld. Die plannen zijn door de panels beoordeeld op basis van aanvullend materiaal.

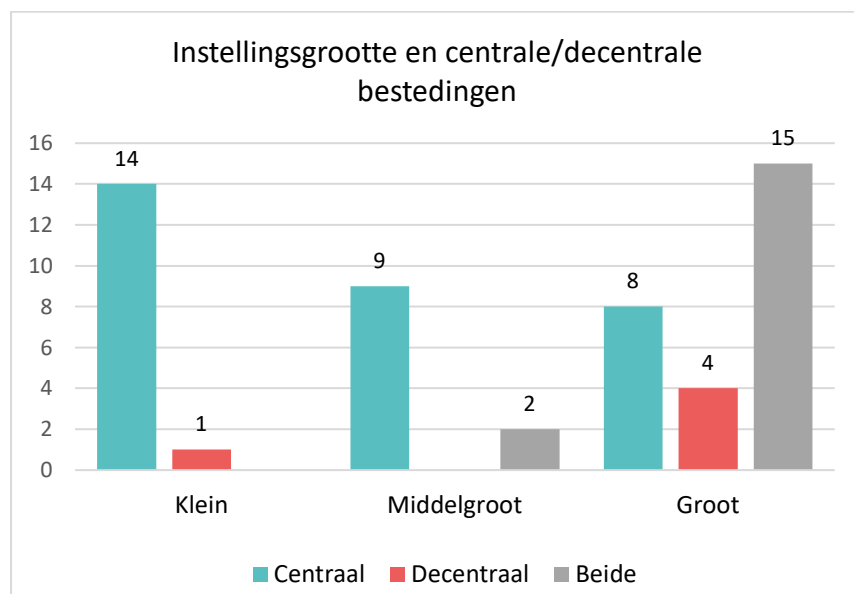
De kwaliteitsafspraken zijn plannen op instellingsniveau, maar de planvorming is ook op het niveau van faculteiten, scholen of academies tot stand gekomen. Het stond instellingen vrij om te bepalen of de plannen centraal of decentraal werden opgesteld. In de beoordeling werd zichtbaar dat de al bestaande interne sturing van een instelling veelal bepaalde hoe de planvorming tot stand kwam. Uit de onderstaande grafiek wordt duidelijk dat plannen waar de

meeste middelen naar toe gaan, centraal zijn opgesteld. Alleen een klein deel is volledig decentraal opgesteld en ruim 30% is een samenspel tussen centrale en decentrale planvorming.



Figuur 5

Uit de analyse blijkt dat vooral de grootte van een instelling bepaalt of de middelen centraal of decentraal worden besteed. Bij instellingen met een beperkt aantal opleidingen zijn vrijwel alleen centrale plannen ingediend. Bij middelgrote instellingen verschuift dat beeld iets maar vooral bij grote instellingen is een mix van centrale en decentrale plannen en bestedingen de meest gekozen vorm. Dit is te zien in Figuur 6.



Figuur 6

* Geclusterd per studentenaantal op 1 oktober 2019: Klein < 2000, Middelgroot 2001-10.000, Groot > 10.001

Om een beeld te geven van de plannen die instellingen binnen de thema's willen realiseren, is bekeken welke het meeste voorkomen. Daarvoor zijn soortgelijke plannen samengenomen om te komen tot een vorm van clustering. De benamingen van de plannen komen dus niet één op één overeen met de termen die de instellingen zelf gebruiken. Zie onderstaande tabel.

Wat is er zoal binnen een thema gekozen?

- | | |
|------------------------------------|--|
| 1. <i>Onderwijs-intensiteit</i> | <ol style="list-style-type: none">1. Verhoging aantal contacturen2. Meer docenten beschikbaar (uitbreiding uren en nieuwe aanstellingen)3. Inzet van kleinere groepen |
| 2. <i>Begeleiding studenten</i> | <ol style="list-style-type: none">1. (Verbeteren van en meer) studieloopbaanbegeleiding2. Intensivering van de begeleiding m.b.v. inzet experts (coach/psycholoog/studieadviseur)3. Verhogen/verbeteren studentenwelzijn |
| 3. <i>Studiesucces</i> | <ol style="list-style-type: none">1. Vergroting diversiteit en inclusiviteit2. Studenteninitiatieven en communities3. Flexibel onderwijs; verbetering aansluiting arbeidsmarkt; doorstroommogelijkheden; studievaardigheden |
| 4. <i>Onderwijs-differentiatie</i> | <ol style="list-style-type: none">1. Aandacht voor talentontwikkeling2. Maatwerk (bv. versnellen, verdiepen, persoonlijke leerroutes)3. Flexibilisering onderwijs (bv. toetsen); internationalisering (bv. uitwisselingen, partnerschappen) |
| 5. <i>Onderwijs-faciliteiten</i> | <ol style="list-style-type: none">1. Digitalisering (bv. ICT-trainingen, optimaliseren intranet, ontwikkeling app, digitale leeromgeving)2. Uitbreiding en verbetering aantal studentwerkplekken3. Werkplaatsen (bv. talencentrum, ateliers, labs) |
| 6. <i>Docentkwaliteit</i> | <ol style="list-style-type: none">1. Cursussen, opleidingen, trainingen voor docenten (bv. masters, digitale competenties, pedagogische gesprekken, Engels)2. Verdieping/ontwikkeling van het onderwijs en de didactiek3. Ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden; leercultuur |

2 Landelijk beeld uitkomsten planbeoordeling

In hoofdstuk 1 is een beeld geschetst van de inzet van de instellingen om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en hoe die inzet is verdeeld over de zes thema's waarop die verbetering zou moeten plaatsvinden. Dit hoofdstuk geeft een landelijk beeld van de beoordeling van de plannen die de instellingen hebben ingediend.

De beoordeling werd uitgevoerd door een panel van deskundigen aan de hand van een beoordelingsprotocol. Dat protocol is opgesteld samen met alle betrokken partijen; ministerie van OCW, de koepelorganisaties VSNU en VH, de studentenorganisaties LSVb en ISO en de NVAO, die door de partijen is gevraagd de beoordeling te coördineren en uit te voeren. In het protocol zijn voor de planbeoordeling drie criteria overeengekomen waarop de plannen worden beoordeeld. De drie criteria zijn:

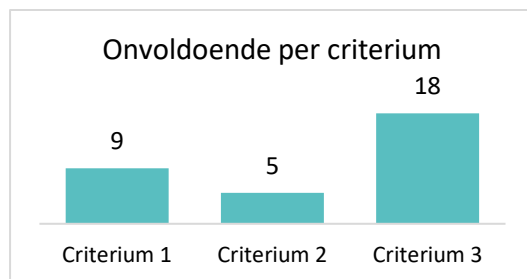
- Criterion 1. Het plan draagt beredeneerd bij aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs. De voornemens die de instelling heeft met de studievoorschotmiddelen en de doelen die zij daarmee wil verwezenlijken op de genoemde onderwijskwaliteit-thema's, zijn helder geformuleerd en passen bij de context, historie en bredere (onderwijs)visie van de instelling.*
- Criterion 2. De interne belanghebbenden zijn in voldoende mate betrokken bij het opstellen van het plan en er is voldoende draagvlak bij interne en relevante externe belanghebbenden.*
- Criterion 3. De voornemens in het plan zijn realistisch gelet op de voorgestelde inzet van instrumenten en middelen en de organisatie en processen binnen de instelling.*

Bij elk criterium hoort een nadere uitwerking van datgene wat wordt beoordeeld. In deze rapportage wordt dit niet verder toegelicht maar als u hierover meer wilt weten, kunt u het protocol en de nadere uitwerkingen [hier](#) vinden.

Het oordeel per criterium bestaat uit 'voldoet' of 'voldoet niet'. Instellingen moesten op alle criteria een voldoende halen om een positief eindoordeel te krijgen. Dat is een strenge toets en dat heeft er ook toe geleid dat niet alle plannen van de 54 betrokken instellingen in de eerste beoordeling een positief besluit hebben gekregen. Voor de beoordelingen zijn door de NVAO verschillende panels benoemd die de plannen van de instellingen hebben beoordeeld. Alle panels hebben meerdere beoordelingen uitgevoerd. In totaal hebben de panels die de 54 beoordelingen hebben uitgevoerd 18 keer een negatief advies gegeven aan de NVAO. De NVAO bewaakt de uitvoering van de afzonderlijke beoordeling en zorgt ervoor dat de oordelen van de verschillende panels ook onderling consistent zijn. Dat heeft ertoe geleid dat de NVAO drie keer is afgeweken van een positief advies van een panel. De NVAO heeft in totaal 21 keer een negatief advies gegeven aan de minister van OCW. De minister heeft naar aanleiding van de adviezen van de NVAO waar nodig gesprekken met de instellingen gevoerd over het advies van de NVAO. Dat heeft twee keer geleid tot een aanpassing van het eindoordeel. In totaal heeft de minister 19 keer een negatief besluit genomen.

Alle instellingen die bij de eerste planbeoordeling een negatief besluit kregen, kunnen een herzien plan voor een tweede nieuwe beoordeling aan de NVAO voorleggen. De herziene plannen zijn niet in deze rapportage betrokken.

Uit de analyse van de beoordelingen valt op dat de meeste onvoldoendes zijn gevallen op criterium 3 en dat was het geval bij vrijwel alle instellingen die een eerste negatieve beoordeling kregen.

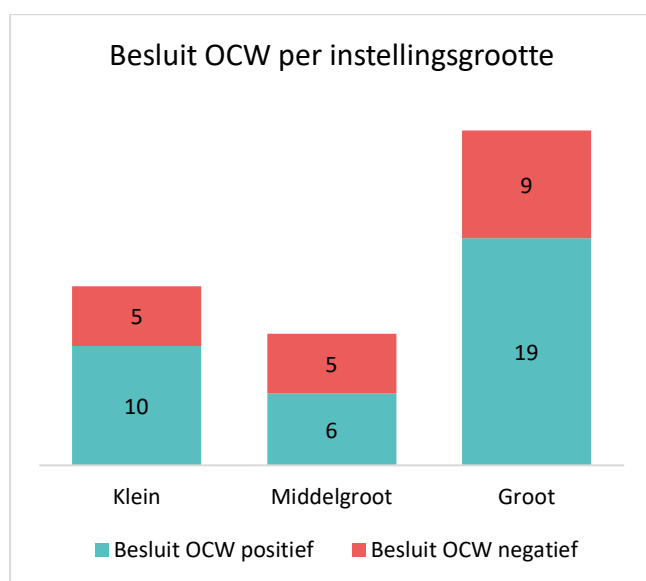


Figuur 7

In de analyse van de plannen is gekeken of de onderwerpen die al eerder in deze rapportage aan bod kwamen; spreiding van de inzet over het aantal thema's, centrale of decentrale planvorming of grootte van de instelling, van invloed waren op de kans op een negatieve planbeoordeling.

Wat hierbij opvalt is dat het erop lijkt dat het aantal thema's waarvoor een instelling plannen heeft gemaakt van invloed is op de slagingskans. Dit verschil is echter niet significant. De vier instellingen die zich geconcentreerd hebben op 1 of 2 thema's hebben allen een positieve beoordeling gekregen. De 27 instellingen die hebben gekozen voor 3, 4 of 5 thema's hebben gemiddeld een slagingskans van 87%. Van de 23 instellingen die hun inspanningen hebben verdeeld over zes thema's, slaagde 42%. Vooral hogescholen hebben gekozen om hun inzet te richten op alle zes thema's. De groep van 23 instellingen die heeft gekozen om in te zetten op alle zes de thema's, bestaat uit 18 hogescholen en 5 universiteiten.

In totaal heeft bijna de helft van alle hogescholen bij de eerste beoordeling een negatief besluit van OCW gekregen. De grootte van de instellingen speelt geen rol voor het resultaat, laat de onderstaande grafiek zien.



Figuur 8

* Geclusterd per studentenaantal op 1 oktober 2019: Klein < 2000, Middelgroot 2001-10.000, Groot > 10.001

3 Overzicht criterium 1

De drie criteria waarop de plannen van de instellingen zijn beoordeeld, zijn een uitwerking van de uitgangspunten voor de kwaliteitsafspraken. Het gaat bij de kwaliteitsafspraken om een verdere versterking van de kwaliteit van het onderwijs. Deze kwaliteit is goed en kan verder worden versterkt door de al bestaande plannen en activiteiten een verdere impuls te geven. Op dit uitgangspunt is het eerste criterium opgesteld.

1. *Het plan draagt beredeneerd bij aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs. De voornemens die de instelling heeft met de studievoorschotmiddelen en de doelen die zij daarmee wil verwezenlijken op de genoemde onderwijskwaliteit-thema's, zijn helder geformuleerd en passen bij de context, historie en bredere (onderwijs)visie van de instelling.*

Uit de plannen, adviesrapporten en jaarverslagen komt duidelijk naar voren dat de instellingen continu streven naar ontwikkeling en het verbeteren of behouden van de onderwijskwaliteit. De studievoorschotmiddelen versterken en ondersteunen dit proces.

Over het algemeen sluiten alle plannen goed aan bij de onderwijsvisie, strategische plannen, instellingsplannen of missie van de instelling. Bij de onderbouwing van de keuze voor de thema's wordt duidelijk gerefereerd aan speerpunten, voornemens en ambities. De instellingen beredeneren goed waarom bepaalde thema's wel en niet aansluiten bij hun onderwijs. Hierbij is vaak rekening gehouden met de visie en strategie van instellingen, met wensen van studenten, behoeftes van personeel, de grootte van de instelling, eigen interne probleemanalyses en organisatiestructuur.

De plannen bevatten vooral projecten die nieuwe impulsen geven aan doelen die de instelling zichzelf heeft gesteld. Er is geen sprake van grote koerswijzigingen bij de instellingen. Zij gebruiken de studievoorschotmiddelen als een versterking, versnelling of verdieping van het bestaande strategische plan.

Enkele instellingen hebben de totstandkoming van de kwaliteitsafspraken nadrukkelijk gekoppeld aan de ontwikkeling van een nieuw strategisch plan. De input en gesprekken over de kwaliteitsafspraken en de ontwikkeling van een strategisch plan waren nauw met elkaar verbonden.

Een beperkt aantal instellingen heeft de studievoorschotmiddelen gebruikt om het onderwijs breder te vernieuwen. In samenspraak met alle interne betrokkenen is in een enkel geval een nieuw onderwijsconcept ingevoerd of het curriculum vernieuwd. Ook heeft een enkele instelling de kans gepakt om een nieuwe decentrale organisatiestructuur op te zetten.

Vrijwel alle instellingen onderbouwen helder en duidelijk hoe de plannen en maatregelen de onderwijskwaliteit verbeteren. Die onderbouwing komt niet alleen goed naar voren in de plannen, de panels zagen het terugkomen tijdens hun bezoeken. Wanneer er is aangesloten bij voorgaande projecten, betreft dit projecten die gefinancierd zijn uit voorinvesteringen. Enkele instellingen geven aan dat zij succesvolle projecten en initiatieven graag willen doorzetten of hun plannen voor de studievoorschotmiddelen hierop voortbouwen.

Een aantal instellingen, vooral grotere, vullen de studievoorschotmiddelen met name in de beginjaren van de kwaliteitsafspraken aan met eigen middelen. Ook zijn er instellingen die bepaalde thema's uit hun eigen middelen financieren en dit geen onderdeel maken van de kwaliteitsafspraken.

Uit de adviesrapporten van de panels blijkt duidelijk dat bij vrijwel alle instellingen het interne draagvlak voor de plannen groot was. Bij het College van Bestuur, het personeel, medezeggenschapsorganen en studenten waren de doelen van de kwaliteitsafspraken duidelijk en

wisten alle partijen helder te verwoorden waar bepaalde keuzes vandaan kwamen. Hieruit blijkt dat er goed intern is afgestemd en dat er veel consensus is over het plan.

In de eerste ronde van de planbeoordeling voldeden negen instellingen niet aan criterium 1. Het merendeel van deze instellingen kreeg het advies om de (facultaire) plannen te concretiseren. Andere redenen waren onduidelijkheden in de begroting, onduidelijke aansluiting bij het instellingsplan of een onvoldoende onderbouwing van de keuze voor thema's en hoe deze bij zouden dragen aan de verbetering van de onderwijskwaliteit.

4 Overzicht criterium 2

De middelen voor de kwaliteitsafspraken komen vrij door de invoering van het leenstelsel. Afspraak was dat de middelen ten goede komen aan de kwaliteit van het onderwijs en dat de huidige studenten daarvan de voordelen ervaren en ook actief betrokken worden bij de planvorming. Op basis hiervan is het tweede criterium opgesteld.

2. *De interne belanghebbenden zijn in voldoende mate betrokken bij het opstellen van het plan en er is voldoende draagvlak bij interne en relevante externe belanghebbenden.*

Uit de plannen, adviesrapporten en jaarverslagen blijkt heel duidelijk dat de kwaliteitsafspraken een katalysator zijn voor de investering van instellingen in de medezeggenschap. Door de kwaliteitsafspraken is de rol en de positie van de medezeggenschap versterkt. De medezeggenschap kreeg in de planontwikkeling van de kwaliteitsafspraken een grotere verantwoordelijkheid en bij vrijwel alle instellingen is de medezeggenschap goed gefaciliteerd om deze rol te vervullen. Medezeggenschaps-gremia op centraal en decentraal niveau zijn vanaf het begin betrokken geweest en hadden een grote inspraak op de planvorming. De medezeggenschap is een volwaardig gesprekspartner van het College van Bestuur (CvB). Uit de rapportages blijkt dat de medezeggenschap het proces als waardevol en leerzaam heeft ervaren. De medezeggenschap blijft bij de uitvoering en monitoring van de kwaliteitsafspraken betrokken.

Een bekend fenomeen is dat leden van medezeggenschapsorganen elk jaar of om de paar jaar wisselen. Dat is ook een van de redenen waarom is afgesproken dat de plannen voor de kwaliteitsafspraken meerjarig moesten zijn uitgewerkt, zodat zowel het bestuur als de medezeggenschap zich voor langere tijd committeren aan de gemaakte afspraken. Sommige instellingen hebben ervaren dat met de overgang tussen raden kennis over de kwaliteitsafspraken onvoldoende en onvolledig over wordt gedragen. Dit proberen verschillende instellingen te voorkomen door opleidingsdagen of trainingen voor de nieuwe medezeggenschapsleden in te richten.

Bij vrijwel alle instellingen is niet alleen gesproken met de officiële medezeggenschap, maar ook met de grotere achterban, bestaande uit studenten, docenten en andere medewerkers. Het doel was om een brede betrokkenheid bij de planvorming binnen de instellingen te creëren. Om de inbreng van (interne) belanghebbenden op te halen, zijn er gesprekken en sessies georganiseerd en enquêtes ingezet, zoals medewerkerstevredenheidsonderzoeken, de Nationale Studenten Enquête of zelfontworpen vragenlijsten. Een enkele instelling heeft gebruik gemaakt van een digitaal interactief platform om inspiratie op te doen en input te krijgen van de achterban. Meerdere instellingen hebben ook alumni benaderd en een paar instellingen hebben kenniscentra betrokken bij de kwaliteitsafspraken. Ook hebben instellingen onderling met elkaar overlegd over de kwaliteitsafspraken.

Veel instellingen hebben een commissie, werkgroep of projectleider aangesteld om aan de slag te gaan met het proces van ideeënvorming en de verwerking van de ideeën. De commissies of werkgroepen bestaan vaak uit studenten, docenten, directeuren en beleidsmedewerkers.

Alle instellingen hebben de Raad van Toezicht (RvT) om goedkeuring van het plan gevraagd en die ook gekregen. Afhankelijk van de bestaande bestuurlijke relatie tussen het college van een instelling en de RvT, is de RvT ingelicht over het proces of meer direct betrokken geweest bij de planvorming. Waar we zien dat de betrokkenheid van de medezeggenschap vrijwel overal groot tot zeer groot is, valt het op dat de actieve betrokkenheid van de Raden van Toezicht bij de verbetering en borging van de onderwijskwaliteit bij sommige instellingen nog vrij beperkt was.

Het betrekken van het werkveld als externe belanghebbende was geen vereiste. Instellingen die hier waarde in zagen hebben het werkveld geraadpleegd bij de fase van planvorming. Deze gesprekken waren voornamelijk tussen de instellingen en een werkveldadviescommissie,

vertegenwoordigers van belangrijke samenwerkingspartners of alumni. Een enkele instelling betreft ook bij de uitvoering het werkveld.

Uiteindelijk voldeden vijf instellingen niet aan criterium 2. Dat kwam vooral omdat het proces met de faculteiten en de instemming van de medezeggenschap nog niet voldoende was afgerond. Bij een aantal instellingen was de facilitering of de betrokkenheid van de medezeggenschap onvoldoende op orde.

5 Overzicht criterium 3

Alle partijen die betrokken waren bij het opstellen van het protocol, wilden dat de plannen concreet werden uitgewerkt en ook praktisch uitvoerbaar waren binnen de looptijd van de afspraken. Belangrijk werd gevonden dat niet elk jaar nieuwe afspraken werden gemaakt en dat bij de planvorming duidelijk werd waar de middelen voor langere tijd aan werden verbonden. Daarmee zou voor alle stakeholders, en zeker de studenten, duidelijk zijn waaraan de middelen meerjarig daadwerkelijk zouden worden besteed. Hierop is het derde criterium gebaseerd.

3. *De voornemens in het plan zijn realistisch gelet op de voorgestelde inzet van instrumenten en middelen en de organisatie en processen binnen de instelling.*

In dit hoofdstuk wordt toegelicht of de plannen meerjarig zijn geconcretiseerd en hoe de monitoring is opgezet. Zoals hiervoor is genoemd bleek de uitwerking van met name dit criterium voor een aantal instellingen lastig. De meeste negatieve oordelen betroffen criterium 3.

Er zit verschil tussen instellingen in de manier waarop zij de plannen hebben geconcretiseerd. Het overgrote gedeelte van de instellingen heeft de plannen bottom-up vormgegeven. Hierbij stelden instellingen vaak centrale kaders op waarbinnen de faculteiten, academies of opleidingen in samenspraak met de medezeggenschap en studenten, ideeën konden aandragen die in een centraal plan zijn vormgegeven. Voor een aantal plannen is er gekozen voor een top-down benadering of zijn al bestaande plannen, soms voortkomend uit de voorinvesteringen, voortgezet. Er blijkt geen verschil in slagingskans op dit criterium van de plannen tussen een bottom-up of top-down benadering.

De 36 instellingsplannen die op dit criterium positief werden beoordeeld, zijn over het algemeen helder vormgegeven door de instellingen. De doelen, voornemens, activiteiten, betrokkenen, gewenste resultaten en budget zijn goed uitgewerkt. Veel activiteiten en acties beschrijven doelen die impact hebben voor studenten en medewerkers en dragen zichtbaar bij aan de kwaliteit van het onderwijs. Het merendeel van deze instellingen heeft concrete beleidsacties, processen en activiteiten geformuleerd, passend bij hun doelen en voornemens, zowel op centraal als decentraal niveau.

De oorzaak dat achttien instellingsplannen in de eerste beoordeling niet voldeden aan criterium 3 ligt hoofdzakelijk in het feit dat in deze plannen concreet uitgewerkte meerjarige maatregelen ontbreken. Die concreetheid en meerjarigheid (2019 t/m 2021) zijn voor de beoordeling cruciaal omdat dit inzicht geeft in het vaststellen of de maatregelen praktisch en in tijd uitvoerbaar zijn. De meerjarige concrete planvorming was vanaf het begin van de kwaliteitsafspraken een hard criterium maar was in de voorbereiding en uitwerking bij verschillende instellingen wellicht toch onvoldoende duidelijk. In de evaluatie van de planbeoordeling van de kwaliteitsafspraken door de NVAO (zie rapport) blijkt dit een belangrijk element te zijn geweest voor het aantal negatieve beoordelingen op dit criterium.

Als er in de plannen wel een concrete uitwerking van de voorgestelde maatregelen aanwezig was, hadden de instellingen die op dit criterium een onvoldoende haalden, die maatregelen onvoldoende in meerjarig perspectief uitgewerkt.

In veel van deze plannen ontbrak eveneens een meerjarige begroting voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. Die inzet was van belang om na te gaan of de instellingen de verkregen middelen inzetten voor de kwaliteitsafspraken en om inzicht te krijgen in het realistische gehalte van de voorgestelde maatregelen.

Verder kreeg een aantal instellingen op dit criterium een onvoldoende omdat de monitoring van de voorgestelde maatregelen onduidelijk was uitgewerkt. Monitoring van de maatregelen is voor dit criterium van belang om te kunnen beoordelen of de voortgang in de gaten wordt gehouden.

Om de monitoring structureel en goed te laten verlopen, kiezen veel instellingen ervoor de monitoring van de kwaliteitsafspraken te laten aansluiten bij de reguliere planning en control-cyclus (PDCA-cyclus). Instellingen geven hierbij zelf invulling aan de vorm en onderscheiden zich van elkaar in bijvoorbeeld indicatoren, frequentie van rapportages en centrale of decentrale verantwoording. Een aantal instellingen ontwikkelt specifieke instrumenten voor de monitoring van de plannen, zoals bijvoorbeeld digitale omgevingen, dashboards, kwalitatieve monitoringsmethodiek, zelfontworpen instrumenten of commissies die de voortgang bewaken en elkaar informeren.

De meerjarigheid van de plannen is dus grotendeels in orde. De (beleids)acties en processen voor de eerste fase van de kwaliteitsafspraken zijn, in overeenstemming met de afspraken, tot en met 2021 veelal helder geformuleerd. Sommige instellingen hebben concrete plannen tot het einde van de periode opgesteld (eind 2024) maar de meesten hebben in overeenstemming met de afspraken voor de resterende jaren (2022 – 2024) de plannen meer op hoofdlijnen uitgewerkt en kaders gegeven voor verdere concretisering. Dit geeft de instellingen ruimte om waar nodig aanpassingen te doen en hun plannen te herzien, zoals nadrukkelijk in de kwaliteitsafspraken is overeengekomen. De bijbehorende begrotingen sluiten goed aan bij de concreet uitgewerkte voornemens.

Zoals in de kwaliteitsafspraken en het protocol vastgelegd, krijgen instellingen die de eerste keer een negatieve beoordeling kregen, een jaar de tijd om hun plannen te verbeteren en nog een keer ter beoordeling voor te leggen aan de NVAO.

Voor deze rapportage zijn ook de hoofdstukken over de kwaliteitsafspraken uit de jaarverslagen van 2019 bekeken. Merendeels zijn deze helder en goed geschreven. In die gevallen bevatten de verslagen een beschrijving van het proces van de kwaliteitsafspraken, de keuzes voor de thema's en de vorderingen die hierop worden gemaakt en een (herziende) begroting.

Een aantal instellingen schuift projecten door naar het volgende jaar of brengt veranderingen aan in de begroting. Wijziging van de plannen wordt duidelijk onderbouwd en gebeurt met instemming van de medezeggenschap. De medezeggenschap krijgt in de jaarverslagen de ruimte om te reflecteren op de kwaliteitsafspraken. Sommige instellingen hebben in het jaarverslag nog weinig aandacht besteed aan de kwaliteitsafspraken of geen beschrijving van de voortgang opgenomen, veelal doordat de planbeoordeling of de besluitvorming erover aan het eind van 2019 plaatsvond.

6 Conclusie

Het beeld dat uit deze analyse van deze plannen naar voren komt, is dat de studievoorschotmiddelen worden ingezet voor plannen ter verbetering van de onderwijskwaliteit. De plannen die de instellingen hebben ingediend sluiten goed aan bij de zes thema's die gekozen zijn voor de versterking van het onderwijs en zijn helder vormgegeven en duidelijk uitgewerkt. Veel activiteiten en acties beschrijven doelen die impact hebben voor studenten en medewerkers en dragen zichtbaar bij aan de kwaliteit van het onderwijs.

Daarnaast is een belangrijke winst van de kwaliteitsafspraken dat de rol van de medezeggenschap aanzienlijk is verstevigd. Zij zijn intensief betrokken bij het proces van planvorming binnen instellingen. In evaluaties van de medezeggenschap in jaarverslagen is onder meer te lezen dat zij het zelf een leerzaam proces vonden. Bestendiging van die rol is belangrijk, ook voor verdere ontwikkelingen in het onderwijs. Niet alleen de formele medezeggenschap is actief betrokken bij de planvorming. Veel instellingen hebben studenten en medewerkers gemobiliseerd. Door de grote input van medewerkers en studenten, was de betrokkenheid bij de plannen aanzienlijk en is het draagvlak binnen instellingen voor de plannen groot.

Instellingen hebben de plannen veelal goed aangesloten op de bestaande visie en onderbouwden goed hoe bepaalde plannen en doelen bijdroegen aan de onderwijskwaliteit.

De Raad van Toezicht had een belangrijke rol bij de kwaliteitsafspraken. De betrokkenheid van de RvT's bleef in een aantal gevallen formeel en enigszins afstandelijk. Daar waar de medezeggenschap volop betrokken was bij de planvorming, bleef die stap bij de RvT's soms uit. Met mogelijk toekomstige ontwikkelingen in het landschap van hoger onderwijs, zoals instellingsaccreditatie, is een actieve betrokkenheid van alle Raden van Toezicht bij onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg zeker gewenst.

Vanwege continuïteit van beleid en uitvoering en een meerjarige toezegging en betrokkenheid van zowel bestuur als medezeggenschap, is nadrukkelijk gekozen om meerjarige planvorming als criterium voor de planvorming op te nemen. In de eerste ronde van beoordelingen bleek vooral die meerjarige concrete uitwerking het grootste struikelblok voor instellingen te zijn. In deze rapportage is een landelijk beeld geschetst op basis van de eerste plannen en beoordelingen. Ondertussen heeft het merendeel van de herstelbeoordelingen plaatsgevonden. Tot nu toe hebben alle herbeoordelingen geleid tot een positief advies van de NVAO.

