



## **BEOORDELINGSRAPPORT**

aanvullende audit

**hbo-masteropleiding**  
**Management of Development**  
voltijd

**Hogeschool Van Hall Larenstein**

**De kracht van**  
**kennis.**



# **BEOORDELINGSRAPPORT**

aanvullende audit

**hbo-masteropleiding**  
**Management of Development**  
voltijd

**Hogeschool Van Hall Larenstein**

CROHO nr.70057

Hobéon® Certificering BV

**Datum:**

22 oktober 2014

**Auditteam:**

Drs. W.G. van Raaijen

Ir. W.T. Fokkema

Dr. ir.T. de Bruijn

N. Kreuze

Dr. Ir. F.H.J. van Schoubroeck  
(referent)

Secretaris:

Drs. B. Verstegen



# INHOUDSOPGAVE

<b>1.</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>SAMENVATTING</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>ORDELEN OP NIVEAU VAN DE STANDAARDEN</b>	<b>5</b>
3.1	Algemeen	5
3.2	Locatie Wageningen	6
<b>4.</b>	<b>PERSONEEL</b>	<b>9</b>
4.1	Algemeen	9
4.1.1	Kwalificaties en scholing	9
4.1.2	Beoordeling en functioneren	10
4.1.3	Omvang	10
4.1.4	Ontwikkelingen personeelsbeleid	10
4.2	Bevindingen locaties Wageningen, Leeuwarden en Velp	11
<b>5.</b>	<b>KWALITEITSZORG</b>	<b>13</b>
5.1	Periodiek evalueren	13
5.1.1	Periodieke evaluaties en managementinformatie	14
5.1.2	Bevindingen locaties Wageningen, Leeuwarden en Velp	14
5.2	Evalueren en verbetermaatregelen	16
5.2.1	Verbeteracties hogeschoolbreed	16
5.2.2	Verbeteracties en bevindingen opleiding	17
5.3	Betrekken partijen bij interne kwaliteitszorg	18
5.3.1.	Bevindingen en oordeel locatie Wageningen	18
<b>6.</b>	<b>ORDEEL REFERENT</b>	<b>19</b>
<b>7.</b>	<b>ALGEMENE CONCLUSIE</b>	<b>21</b>
BIJLAGE I	Scoretabel	23
BIJLAGE II	Programma	25
BIJLAGE III	Lijst geraadpleegde documenten	29
BIJLAGE IV	Overzicht auditteam	31
BIJLAGE V	Organogram VHL	33



# 1. INLEIDING

Hogeschool Van Hall Larenstein bevindt zich sinds het najaar van 2012 in een bijzondere situatie. De tamelijk abrupte beëindiging van het samenwerkingsverband (personele unie van bestuur) binnen het concern Wageningen UR noodzaakte de minister van Economische Zaken om op 2 november 2012 een nieuwe Raad van Toezicht (RvT) voor Van Hall Larenstein (VHL) aan te stellen. Deze RvT koos ervoor om een College van Bestuur (CvB) ad interim te benoemen voor de duur van een half jaar. Vervolgens zijn per 1 augustus 2013 de twee nieuwe leden van het CvB van start gegaan.

Onder het gezag van het bestuur van Wageningen UR werden algemene regelingen van Wageningen UR (al dan niet aangepast) van toepassing op VHL, met veel beleidsvrijheid voor individuele opleidingen. Een eigen instellingsplan voor VHL bestond in die periode niet. Het CvB ad interim heeft enkele noodzakelijke beleidsdocumenten en regelingen voor VHL vastgesteld, maar een integrale koers voor VHL ontbrak nog. Het nieuwe CvB stelde deze integrale koers op, die vervolgens in december 2013 is vastgesteld: het Instellingsplan Hogeschool VHL 2014-2017, 'Op weg naar de groenste hogeschool'.

Gezien deze verandering op bestuurlijk vlak heeft Hogeschool VHL op 17 september 2013 de aanvraag voor een instellingsaccreditatie ingetrokken. Hierdoor is het nodig om de dertien opleidingen, die destijds feitelijk zijn beoordeeld volgens het protocol van de beperkte opleidingsbeoordeling, aanvullend te laten beoordelen. Deze beoordeling heeft plaatsgevonden op 10 -12 juni 2014, respectievelijk in Leeuwarden, Wageningen en Velp.

VHL biedt hoger beroepsonderwijs aan op de locaties Leeuwarden, Wageningen en Velp aan ruim 4000 studenten, via veertien bachelor-, drie professionele masteropleidingen en zes Associate degree-programma's. Vier bacheloropleidingen hebben twee opleidingslocaties: Leeuwarden (Nederlandstalig) en Wageningen (Engelstalig).

Een organogram van de Hogeschool Van Hall Larenstein is opgenomen in bijlage V.

De dertien opleidingen inclusief varianten staan in de tabel onderaan deze inleiding. De aanvullende audit was vooral gericht op de beoordeling per locatie. Gezien de aard van de standaarden is dit een goede keuze omdat personeelsbeleid, begeleiding van studenten (met een functiebeperking) en kwaliteitszorg naast de duidelijke hogeschoolbrede basis die zij hebben, veelal op locatieniveau georganiseerd en uitgevoerd worden. Verschillen tussen opleidingen binnen één locatie zijn in het rapport / de voorbeelden terug te vinden.

Elke standaard begint met de beschrijving van het beleid en de stand van zaken op VHL-niveau, dat van toepassing is op de opleiding.

Daarna volgen op locatieniveau en/of opleiding de bevindingen en het oordeel per standaard. Hierop zijn drie uitzonderingen.

Het onderwerp *studeren met een functionele beperking* wordt niet verder gespecificeerd per standaard omdat begeleiding en voorzieningen verweven zijn.

De tweede uitzondering vormt personeelsbeleid. Het personeelsbeleid is hogeschoolbreed vorm gegeven en voor alle locaties identiek. Daarvoor is de beoordeling per opleiding / locatieniveau identiek.

De derde uitzondering vormen de twee masteropleidingen, waarbij het oordeel van een referent is toegevoegd.

Overzicht opleidingen:

Nr	Afkorting	ISAT	Opleiding	Visitatie data	Accr besluit	geldig tot
1	MaAPCM	70058	Master Agricultural Production Chain Management, Wageningen.	18/19 mei 2011	30aug2012	10sep2015
2	MaMOD	70057	Master Management of Development, Wageningen	18/19 mei 2011	30aug2012	10sep2015
3	BA-Wag	34866	Bedrijfskunde en Agribusiness, Wageningen, Engelstalig	16, 26 mei 2011	20aug2013	31aug2016
4	BA Lw	34866 80043	Bedrijfskunde en Agribusiness, Leeuwarden met Ad Ondernemerschap	8,9 jun 2011	20aug2013	31 aug2016
5	VMT Wag	34856	Voedingsmiddelentechnologie, Wageningen, Engelstalig	16,27 mei 2011	20aug2013	31 aug2016
6	PV- Wag	34859	Plattelandsvernieuwing, Wageningen, Engelstalig	16,17 mei 2011	28aug2013	31aug2016
7	PV Lw	34859	Plattelandsvernieuwing, Leeuwarden	24 mei 2011	28aug2013	31aug2016
8	T&L	34220 80068	Tuin- en Landschapsinrichting Velp, vt en dt met Ad Tuin- en landschapsinrichting, vt en dt	30,31 mei 2012	15aug2013	31dec2016
9	LWM	34226	Land- en Watermanagement, Velp, vt en dt	5,6 jun,15nov12	15aug2013	31dec2016
10	BNB	34221	Bos- en Natuurbeheer, Velp, vt en dt	24,25 mei2012	8 okt2013	31dec2014
11	Mk	34284 80023 80069 80070	Milieukunde Leeuwarden, vt en dt met Ad Integrale Handhaving Omgevingsrecht, vt en dt Ad Duurzame Watertechnologie, dt Ad Duurzaam Bodembeheer, dt	17,18okt2012	8 okt2013	31dec2014
12	IBandMS	34936	International Business and Management Studies, met Stenden University en NHL Hogeschool	12,13 jun 2013	30april 2014	29 april 2015
13	KZM	39204	Kust en Zeemanagement, Leeuwarden	26,27 jun 2013	30 juni 2014	29 juni 2015



## 2. SAMENVATTING

Hogeschool Van Hall Larenstein (VHL) richt zich met het opleidingsaanbod op de ontwikkeling van een duurzame samenleving op de domeinen Animals and Business, Delta Areas and Resources en Food and Dairy.

Het masterprogramma Management of Development (MoD) in Wageningen is een volledig Engelstalige post-initiële master van 70 EC, geprogrammeerd in een jaar. De studenten, met minstens twee jaar werkervaring, komen vrijwel allemaal van buiten de EU en hebben daarvoor vaak een beurs van het Nuffic (NFP). Binnen het MoD-programma kunnen de studenten een van de vier specialisaties kiezen: Rural Development and HIV/AIDS (RDA), Rural Development and Communication (RDC), Rural Development and Food Security (RDF), and Rural Development and Gender (RDG).

In de opleiding leert de student plattelandontwikkeling en organisatieverandering teweeg te brengen gebruik makend van de werkervaringen van de aanwezige studenten van diverse pluimage. De afstudeerthesis van drie maanden doet de student in zijn thuisland, vaak bij zijn eigen werkgever. Gemiddeld heeft elke specialisatie 10-15 studenten, al kan er een flinke variatie zitten in de belangstelling voor de verschillende specialisaties over de jaren heen.

De groep docenten is in meerderheid tevens betrokken bij ontwikkelingsprojecten in Afrika of Azië.

### Inleiding

Hieronder volgt een samenvatting van de oordelen per standaard en het samenvattend oordeel. Allereerst wil het panel een aantal opmerkingen maken.

Het panel spreekt zijn waardering uit voor de kritische reflectie. Deze was niet alleen informatief maar zeker ook zelf-kritisch en reflectief. Zowel de documentatie als de open gesprekken hebben ertoe geleid dat het panel zich een goed beeld kon vormen van de situatie.

Het viel het panel op dat de studenten die zij gesproken heeft zich veilig voelden en zonder schroom of tekenen van stigmatisering spraken over hun functie-beperkingen. Het panel vindt dit een compliment waard; niet alleen voor de betreffende studenten maar ook voor begeleiders, docenten en medestudenten die gezamenlijk een sfeer van respect en openheid weten te scheppen. Hieronder de oordelen per standaard.

### Standaard 6 en 12: Begeleiden van studenten met een functiebeperking

De ambitie van de hogeschool om op het gebied van begeleiding van studenten (met een functie-beperking) tot de top 3 hogescholen in Nederland te behoren is duidelijk waarneembaar in de opzet en uitvoering van de begeleiding. Naast het duidelijk in kaart hebben van de verschillende doelgroepen heeft de hogeschool de begeleiding van studenten met een functie-beperking (FB) gestroomlijnd door daar waar maatwerk nodig is maatwerk te leveren en daar waar standaardoplossingen voldoen deze grondig uit te voeren.

In de begeleiding staat de zelfregie van de student centraal en blijft de begeleiding beperkt tot de studie, met mogelijke doorverwijzing naar anderen voor zaken die niet direct de studie betreffen. Het panel onderschrijft deze uitgangspunten en focus van harte.

De informatievoorziening op studievoortgangsgebied laat te wensen over. De hogeschool is zich bewust van het probleem en heeft een groot traject gestart om het probleem op te lossen.

### Hbo-masteropleiding Management of Development

Management en examencommissie zijn, in vergelijking met andere opleidingen op andere locaties van de hogeschool, minder (formeel) betrokken bij de begeleiding. Hoewel de begeleiding goed functioneert, vindt het panel dat het geheel te afhankelijk is van één decaan, waardoor de begeleiding kwetsbaar is. Een ander punt van aandacht is het, door de beëindiging van het samenwerkingsverband binnen het concern Wageningen UR, wegvallen van het lokaal medisch-sociaal netwerk. De argumenten wegend komt het panel voor de opleiding op de locatie Wageningen op een 'voldoende' voor deze standaarden.

### **Standaard 8: Personeel**

Het personeelsbeleid is hogeschoolbreed vastgesteld en geïmplementeerd. Het panel constateert dat het hogeschoolbrede personeelsbeleid en de doorwerking daarvan in de opleidingen duidelijk waarneembaar zijn op zowel individueel niveau als in teamverband. Het personeelsbeleid is eveneens zichtbaar in de aanpak van bijvoorbeeld de werkdruk.

Het panel waardeert de enorme drive van docenten en begeleiders om naast inhoudelijke items ook teamontwikkeling en ondersteunende zaken aan te pakken en concludeert daaruit dat het personeelsbeleid vruchten afwerpt.

De hogeschool voldoet (vrijwel) aan de gestelde doelen op het gebied van scholing en didactische kwalificaties. De personele omvang is met een staf- student ratio van 1:21 relatief hoog. Toch is werkdruk een item; de hogeschool bespreekt dit structureel met haar docenten en heeft maatregelen genomen om de werkdruk te reguleren.

Het auditteam beoordeelt standaard 8 met een 'goed'.

### **Standaard 13, 14 en 15: Kwaliteitszorg**

Het panel constateert dat alle opleidingen planmatig periodiek de onderwijseenheden evalueren op minstens de items die VHL-breed zijn afgesproken aan de hand van meetbare doelen. Hiermee en met de externe evaluatiemogelijkheden als de NSE-enquête en de HBO-monitor bewaken de opleidingen de kwaliteit van de beoogde eindkwalificaties, het programma, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties.

De planning en uitvoering van de evaluaties zijn in elke opleiding structureel belegd bij de kwaliteitscoördinator. De opleidingen verwerken de resultaten van enquêtes in onder andere de managementinformatie. Het panel is van oordeel dat zowel de opzet en uitvoering van enquêtes aan de hand van meetbare doelen als het genereren van managementinformatie goed belegd en uitgevoerd zijn. Het panel komt tot het oordeel 'goed' voor standaard 13.

Kwaliteitszorg is zeker geen 'papieren tijger' bij VHL maar een levend systeem dat meerwaarde levert voor de (dagelijkse) praktijk van onderwijsuitvoering. De uitkomsten van de verschillende evaluaties leiden er aantoonbaar toe dat de opleiding, daar waar gewenst/noodzakelijk, verbetermaatregelen treft om haar doelen te realiseren. Het auditpanel trof hiervan vele voorbeelden aan. De resultaten en analyses van enquêtes leiden ook tot hogeschoolbrede verbeteracties. Het panel spreekt zijn waardering uit voor de manier waarop de kwaliteitscycli op hogeschoolniveau, locatieniveau en opleidingsniveau elkaar beïnvloeden en versterken. Het panel komt voor standaard 14 tot het oordeel 'goed'.

Het panel concludeert dat de opleiding Management of Development op de locatie Wageningen de stakeholders betreft bij de interne kwaliteitszorg, waardoor een werkend systeem ontstaat.

De terugkoppeling van de resultaten van enquêtes en verbeteracties naar studenten kan beter en de betrokkenheid van de examencommissie kan geïntensiveerd worden.

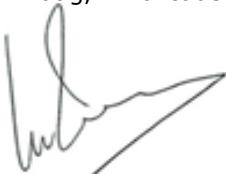
Hoewel de wat informelere aanpak van de kwaliteitszorg passend is bij de huidige schaal, is gezien de verwachte groei een transitie naar een formelere aanpak aan te bevelen.

Het panel komt hiermee voor standaard 15 op het oordeel 'voldoende' voor de opleiding.

### **Algemene conclusie:**

Op grond van de hierboven vermelde oordelen en de beslisregels van de NVAO, komt het auditpanel dat de aanvullende beoordeling uitvoerde tot het eindoordeel 'positief' voor de hbo-masteropleiding Management of Development.

Den Haag, 22 oktober 2014



drs. W.G. van Raaijen,  
voorzitter



drs. B. Verstegen,  
secretaris

### 3. OORDELEN OP NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

#### Programma en Voorzieningen

**Standaard 6: Het programma is studeerbaar voor studenten met een functiebeperking.**

Toelichting NVAO: Factoren die betrekking hebben op het programma en die de studievoortgang belemmeren, worden zoveel mogelijk weggenomen. Studenten met een functiebeperking krijgen bovendien op dit aspect extra studieloopbaanbegeleiding.

**Standaard 12: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten met een functiebeperking.**

Standaard 6 en 12 worden in samenhang beschreven en beoordeeld.

#### Inleiding

In totaal studeren er circa 700 studenten met een functie-beperking (FB) bij Van Hall Larenstein, waarvan ongeveer 450 met dyslexie, ruim 150 met een stoornis uit het autistisch spectrum (zoals Asperger, Pddnos of AD(H)D) en bijna 100 met een andere FB. In de paragrafen per opleiding / locatie wordt dit nauwkeuriger aangegeven, geteld vanuit de dossiers van de decanen.

VHL heeft in totaal bijna 4200 studenten.

Het is de ambitie van VHL om tot de beste hogescholen te behoren op het gebied van het begeleiden van studenten met een FB.

#### 3.1 Algemeen

Via een speciale folder 'Studeren met een functie-beperking' krijgen de studenten informatie over de voorzieningen en begeleidingsmogelijkheden. De decanen geven aanstaande studenten algemene informatie tijdens voorlichtingsdagen en na een registratie bij inschrijving volgt een intakegesprek bij de decaan. De decaan stelt samen met de student een pakket van ondersteunende maatregelen op en legt dit pakket voor aan de examencommissie en, bij extra personele inzet, aan de opleidingsdirectie.

Examencommissie en eventueel opleidingsdirectie keuren het pakket goed of stellen het bij, waarna er op de locaties Leeuwarden en Velp een formeel contract opgesteld wordt (zie verder locatie Leeuwarden).

Dyslexie kan alleen leiden tot het gebruik van faciliteiten bij tentamens indien de student een verklaring van een specialist (een psycholoog of een orthopedagoog) kan overleggen. De student krijgt bij examinering de keus uit extra tijd (15 minuten per uur), vergroting van de tekst op A3 – formaat, de mogelijkheid om de tekst te beluisteren (via het Kurzweil programma), een speciaal lettertype of, indien door de examencommissie goedgekeurd, een mondeling in plaats van schriftelijk. De student kan meerdere opties kiezen.

Alle verzoeken gaan naar de examencommissie. Per opleiding zijn er 'speciale' studieloopbaanbegeleiders, die extra begeleiding kunnen geven aan studenten met een zwaardere beperking. Bij sommige opleidingen worden daarvoor extra begeleidingsuren toegekend. Dit betreft in hoofdzaak studenten met een FB in het autistisch spectrum.

De decaan vervult een centrale rol in de begeleiding van studenten met een FB. Naast het geven van voorlichting, het houden van intakegesprekken en het opstellen van pakketten, ondersteunt de decaan de studieloopbaanbegeleiders (SLB'ers) en heeft de decaan contacten met maatschappelijke diensten of instituten. Veelal heeft de decaan speciale scholing gevolgd op het gebied van het begeleiden van studenten met een (meervoudige) FB.

De begeleiding van studenten met een FB kent twee uitgangspunten.

Ten eerste ligt de regie bij de student. Dit houdt in dat de student zelf bepaalt in welke mate hij gebruik maakt van begeleiding of faciliteiten. Indien een student zich niet aan afspraken houdt of langere tijd onbereikbaar is, onderneemt de decaan of de SLB'er actie en neemt in extreme gevallen, indien vooraf overeengekomen, contact op met de ouders.

Het tweede uitgangspunt is dat de begeleiding zich richt op het (beter) functioneren van de student op school. Niet-schoolse zaken worden gelaten bij specialisten buiten school met wie wel relaties bestaan. De decaan of de SLB'er is geen hulpverlener of specialist, maar helpt de student bij het succesvol afronden van de opleiding door maatregelen te nemen of omstandigheden te realiseren waardoor de studeerbaarheid van het programma toeneemt. De student met een FB voldoet echter onverkort aan de eindtermen.

De zorgvuldigheid waarmee de hogeschool omgaat met studenten met een FB spreekt ook uit de specifieke scholing die de SLB'ers die betrokken zijn bij studenten met een FB ondergaan.

### 3.2 Locatie Wageningen

Op de locatie Wageningen is één VHL-decaan werkzaam. Er studeren op de locatie Wageningen 560 bachelor-studenten (370 niet Nederlands), waarvan 260 (100 niet Nederlands) in een van de drie te beoordelen ba-opleidingen. De circa 80 masterstudenten hebben allemaal de buitenlandse nationaliteit. De tabel hieronder geeft het aantal studenten met een FB weer op deze locatie.

Geregistreerde studenten met FB studiejaar 2013-2014	Totaal aantal studenten met een FB	Waarvan met Dyslexie	Waarvan met ASS/ADD	Waarvan met overige FB
Alle opleidingen Wageningen	34	28	4	2
In ba-opleidingen BA, PV, VMT	19	16	1	2
In Masteropleidingen	0	0	0	0

Opvallend is op deze locatie het geringe aantal studenten met een FB. Volgens de opleidingen heeft dat waarschijnlijk te maken met het aandeel buitenlandse studenten. Er is geen enkele buitenlandse student met een FB geregistreerd.

Voor de masteropleidingen speelt studeren met een FB in het geheel niet en bij de te beoordelen bacheloropleidingen komt vrijwel alleen dyslexie voor, waarvoor de standaard-faciliteiten beschikbaar zijn. De decaan zorgt dat dit geregeld wordt en de opleiding, het student service centrum en de examencommissie worden vervolgens geïnformeerd.

Per opleiding wordt een SLB'er gezocht met speciale affiniteit voor het begeleiden van studenten met een FB. Tijdens SLB-overleg wordt casuïstiek gedaan en wordt de werkaftakking SLB-decaan besproken. De decaan is incidenteel voor sommige studenten met een FB uit het autistisch spectrum als achtervang ingezet.

#### Bevindingen locatie Wageningen

Het panel heeft gesprekken gevoerd met studenten, studiebegeleiders, vertegenwoordigers van examencommissies en de decaan. De uitgangspunten van de begeleiding van studenten met een FB zijn gelijk aan de uitgangspunten voor de locatie Leeuwarden. Uit de gesprekken kwam duidelijk naar voren dat studenten de studiebegeleiding waarderen, maar dat er ook punten van kritiek waren.

Waardering was er vooral voor de inzet en de kwaliteit van de studiebegeleiding. Mat name de decaan werd meerdere malen in positieve zin genoemd.

Een punt van kritiek was de manier waarop sommige SLB'ers omgingen met zogenaamde reflectieverslagen, waarin de student reflecteert over zijn competentieontwikkeling. Het bleek dat lang niet alle SLB'ers feedback gaven. Zowel uit het oogpunt van adequate begeleiding als uit het oogpunt van informatievoorziening vereist dit verbetering.

Een ander punt van kritiek vormde de cijferadministratie, die in onvoldoende mate betrouwbare overzichten levert. Dit punt werd door zowel docenten als leden van de examencommissies bevestigd. Het nieuw ingevoerde systeem, SIS, voldoet nog niet waardoor de voor studenten met een FB vaak essentiële informatievoorziening niet optimaal is. De hogeschool is zich bewust van het probleem om betrouwbare gegevens aangaande studievoortgang te leveren en heeft een uitgebreid verbetertraject gestart om het probleem op te lossen. Op andere punten zoals informatie over de mogelijkheden, over de roosters of feedback van docenten is de informatievoorziening adequaat.

De gestroomlijnde afwikkeling van het beschikbaar stellen van extra faciliteiten in het geval van dyslexie stemde de studenten tevreden.

In gesprek met de leden van de examencommissie, SLB'ers en de decaan bleek dat de begeleiding van studenten met een FB minder "strak" en informeler geregeld was in vergelijking met Leeuwarden. Zo kon de examencommissie geen overzicht geven van studenten met een FB en werden er geen contracten afgesloten. Het panel is van mening dat dit enerzijds past bij de veel beperkter omvang van zowel de totale populatie studenten als bij de doelgroep studenten met een FB. Anderzijds is het panel van mening dat vastlegging en overzicht noodzakelijk zijn voor een betrouwbaar en beheersbaar proces.

Het panel van mening dat er sprake is van kwetsbaarheid door de afhankelijkheid van één decaan. Daarnaast is, door de beëindiging van het samenwerkingsverband (personele unie van bestuur) binnen het concern Wageningen UR, het lokaal medisch-sociaal netwerk vervallen.

### **Weging en Oordeel locatie Wageningen: voldoende**

Naast het duidelijk in kaart hebben van de verschillende doelgroepen hebben de opleidingen de begeleiding van studenten met dyslexie gestroomlijnd en leveren ze daar waar maatwerk nodig is maatwerk. De commissie is positief over de uitgangspunten van de studiebegeleiding, de informatievoorziening (afgezien van cijferoverzichten, waar de hogeschool aan werkt) en de gestroomlijnde begeleiding van de grootste doelgroep: studenten met dyslexie.

Dat de uitvoering van de begeleiding informeler is geregeld vindt het panel passend bij zowel de omvang van de gehele studentenpopulatie als bij de omvang van de doelgroep. Het panel heeft ook punten van aandacht. Naast de kwetsbaarheid door de afhankelijkheid van één decaan en het door beëindiging van het samenwerkingsverband wegvallen van het sociaal medisch vangnet, is in de operationele sfeer een tweetal verbeterpunten naar voren gekomen: het geven van feedback op reflectieverslagen door alle begeleiders en het bijhouden van overzichten door examencommissies van studenten met extra faciliteiten of maatwerkregelingen voor toetsen.

Het panel komt hiermee op een 'voldoende' voor zowel standaard 6 als 12.



## 4. PERSONEEL

### **Standaard 8: De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid**

Toelichting NVAO: Het personeelsbeleid voorziet in de voor de realisatie van het programma benodigde kwalificaties, scholing, boordeling en omvang van het personeel.

#### 4.1 Algemeen

Bij de totstandkoming van het personeelsbeleid van VHL speelt de afdeling Human Resources Management (HRM) een essentiële rol. Deze afdeling adviseert over, ondersteunt en monitort de uitvoering van het VHL-personeelsbeleid. Een belangrijk hulpmiddel daarbij zijn de strategische personeelsplannen van alle afdelingen en alle onderwijsdirecties. Hierin hebben de opleidingsdirecteuren en stafhoofden de strategische doelen van VHL vertaald naar lange termijndoelstellingen en plannen voor de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbezetting van hun opleiding of stafdienst. Ook geven zij hierin aan welke bijscholingen nodig of wenselijk zijn om deze plannen te realiseren. Het format strategisch personeelsplan VHL is hierbij behulpzaam. De actuele planning per onderwijsdirectie staat in het jaarplan.

Conform de prestatieafspraken met het ministerie heeft VHL zich gebonden aan de volgende kwaliteitseisen voor de totale docentenpopulatie, te behalen voor 31 december 2015:

- Het aandeel van de docenten (OP vanaf schaal 10) met een Master/PhD is minimaal 75%;
- Elke docent (boven schaal 8) met een vaste aanstelling heeft een onderwijsbevoegdheid of aantoonbaar de nodige didactische competenties.

##### 4.1.1 Kwalificaties en scholing

Jaarlijks stelt het College van Bestuur een professionaliseringsbudget vast, dat wordt ingezet om medewerkers toe te rusten voor ontwikkelingen binnen de hogeschool. Op basis van de behoeften die in de strategische personeelsplannen zijn geformuleerd, organiseert de afdeling HRM VHL-breed trainingen. Zo zijn er de afgelopen jaren trainingen voor projectmanagement en projectmatig werken gehouden en was er een training voor het uitvoeren van audits. In 2013 hebben acht leden van examencommissies deelgenomen aan de landelijk daarvoor georganiseerde scholingsreeks. In 2014 volgen meer examencommissieleden deze scholing.

Daarnaast volgen nieuwe medewerkers, indien nodig, de centraal georganiseerde scholing didactiek. Medewerkers met maximaal een bacheloropleiding worden gestimuleerd en gefaciliteerd om een mastergraad te behalen.

De inhoudelijke expertise van de docenten wordt binnen elk opleidingsteam op peil gehouden. Gewenste bij- en nascholingen staan in de opleidingsplannen en worden via het scholingsbudget gefaciliteerd. Mastertrajecten worden ook ingezet voor de inhoudelijke expertiseontwikkeling binnen de teams.

In het Professionaliseringsplan 2014-2017 worden bovenstaande beleidsuitgangspunten en doelstellingen gecombineerd met de afspraken die in Cao-verband zijn gemaakt voor de inzet van het VHL-scholingsbudget, dat vanaf 2014 6% van het VHL-budget omvat (3% in de vorm van vrij te roosteren uren voor bij- en nascholing en 3% ten behoeve van out-of-pocket kosten).

Een rapportage in het kader van het jaarverslag 2013 geeft de voortgang van de prestatieafspraken met betrekking tot de docentkwaliteit aan. Op VHL-niveau ligt het aandeel (minstens) masterniveau bij docenten per 1 maart 2014 op 78%, waarmee aan de doelstelling (75%) wordt voldaan. Het aandeel van de docenten in vaste dienst met aantoonbare didactische vaardigheden ligt, inclusief de medewerkers die op cursus zijn, op 1 maart 2014 op 93%.

#### **4.1.2 Beoordeling en functioneren**

Elke medewerker heeft jaarlijks een planningsgesprek en een beoordelingsgesprek met zijn direct leidinggevende. Indien gewenst wordt er ook een voortgangsgesprek gevoerd.

Tijdens het planningsgesprek worden afspraken gemaakt over de resultaten/werkzaamheden in het komend (studie)jaar en over de professionele ontwikkeling van de medewerker. Daarbij wordt ook gekeken naar het opleidingsniveau en worden hierover afspraken gemaakt. Steeds vaker stelt de medewerker hiertoe een persoonlijk ontwikkelplan op.

In het beoordelingsgesprek wordt teruggekeken op het (studie)jaar: zijn de resultaten bereikt, hoe is de ontwikkeling van de medewerker ingevuld. De leidinggevende beoordeelt de medewerker mede in de vorm van een 'score'; onvoldoende, goed of uitstekend. Deze score bepaalt de beloningsbeslissing (de periodiek).

Via de ingevulde beoordelingsformulieren houdt de afdeling HRM zicht op het uitvoeren van deze *beoordelingscyclus*. Het percentage gevoerde beoordelingsgesprekken aan de hand van de ingeleverde formulieren per jaar/cyclus is een van de kentallen die HRM oplevert ten behoeve van de managementgesprekken. De doelstelling is dat van minstens 85% van de medewerkers het beoordelingsformulier bij de afdeling HRM is ingeleverd. Een hoger percentage is niet realistisch gezien het verloop onder de tijdelijke aanstellingen. In 2013 is met ruim 75% (in 2012 65%) van alle medewerkers een beoordelingsgesprek gevoerd en is het formulier centraal geregistreerd.

#### **4.1.3 Omvang**

In de prestatieafspraken is vastgelegd dat de omvang van de indirecte kosten, zoals in 2011 bij de nulmeting is vastgesteld, gelijk blijft. Als indicator wordt daar de verhouding OP/OOP volgens de definitie van Berenschot voor gebruikt. Deze verhouding is en blijft minimaal 2,6.

Sturing hierop gebeurt via de begroting, hetgeen voor de opleidingen neerkomt op een staf-student-verhouding van ongeveer 1:21.

Ook is in de prestatieafspraken vastgelegd dat alle opleidingen in de propedeuse minstens 14 contacturen/week hebben.

Binnen deze randvoorwaarden gebruiken de opleidingen vuistregels en taaktoedelingsnormen voor verschillende werkvormen. Voor eigen deskundigheidsbevordering zijn Cao-afspraken gemaakt, waardoor er in het algemeen bij een fulltime docent (1 fte) voor 1500 uur/jaar aan taken ingepland wordt.

Of de omvang van het opleidingsteam voldoende is, is vanuit studentperspectief bijvoorbeeld af te lezen aan de tevredenheid van studenten over de bereikbaarheid van docenten. Deze is met een gemiddelde score van 3,4 vrijwel gelijk aan het landelijk gemiddelde (3,5).

Vanuit docentenperspectief is de werkdruk van docenten een maat voor een team van voldoende omvang. Deze werkdruk meet VHL via het tweejaarlijks medewerkers-tevredenheidsonderzoek (MTO). Bij het laatste onderzoek (2013) bleek de gemiddelde tevredenheid op het gebied van werkdruk binnen VHL 6.1, precies gelijk aan de landelijke benchmark. Afsproken is om in de teambesprekingen in het najaar van 2013 de uitkomsten van het MTO te bespreken, waaronder in ieder geval het onderwerp werkdruk. Dit is gebeurd en ieder team heeft eigen acties benoemd. Afsproken is dat het onderwerp werkdruk geagendeerd blijft bij team-overleggen en dat het een vast punt is van het plannings- en beoordelingsgesprek.

#### **4.1.4 Ontwikkelingen personeelsbeleid**

In het instellingsplan VHL-2014-2017 is aangekondigd dat de aansturing van medewerkers ingericht wordt op basis van resultaatverantwoordelijke teams. In de besturingsfilosofie is deze inrichting een stap verder uitgewerkt. Na besluitvorming daarover wordt deze inrichting vervolgens in de komende tijd geïmplementeerd.



De omslag naar het werken in resultaatverantwoordelijke teams zal ondersteund worden met coaching, naar zowel teams als leidinggevenden. Het doel van het traject is om meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden in teams te beleggen en op die wijze meer spreiding van taken en deskundigheden binnen teams te creëren.

## **4.2 Bevindingen locaties Wageningen, Leeuwarden en Velp**

Het panel heeft met opleidingsdirecties, teammanagers en docenten over het personeelsbeleid van de hogeschool gesproken. Uit de gesprekken en uit de (aanvullende) documentatie bleek dat het personeelsbeleid de kwalificatie doeltreffend verdient: het is gedegen van opzet en functioneert goed in de praktijk. Beoogde percentages wat betreft opleidingsniveau en didactische kwalificaties zijn (vrijwel) gerealiseerd.

Docenten bevestigden dat de er voldoende mogelijkheden zijn op het gebied van scholing. Ook uit de personeelsdossiers, die het panel bestudeerd heeft, bleek dat scholingsafspraken werden vastgelegd en het jaar daarop werden geëvalueerd en, indien nodig, met extra prioriteit opnieuw worden gemaakt. Uit deze dossiers bleek eveneens dat de beoordelings- en functioneringsgesprekken geen rituele dansjes zijn. Klachten van studenten (uit bijvoorbeeld enquêtes) kwamen aan bod in deze gesprekken en werden opgevolgd met verbeter- en scholingsafspraken.

Het panel constateerde een enorme drive bij begeleiders en docenten die niet alleen inhoudelijk gericht is, maar zich ook uitstrekt tot de ontwikkeling van teams.

De omvang is relatief ruim gezien de (beoogde) staf-student ratio (1:21). Toch blijkt zowel uit het medewerkers-tevredenheidsonderzoek als uit de gesprekken met medewerkers en directie dat werkdruk een belandrijk item is. Hogeschool breed zijn er verbetermaatregelen getroffen. Zo worden taken structureler van norm-uren voorzien, is er een e-mail protocol ingevoerd en is de werkdruk een prominent punt zowel van plannings- en beoordelingsgesprekken als van teambesprekingen. Daarnaast overlegt de directie met de betrokken medewerker welke taken niet of minder arbeidsintensief uitgevoerd kunnen worden.

### **Weging en Oordeel locaties Wageningen, Leeuwarden en Velp: goed**

Het panel heeft vastgesteld dat het hogeschool brede personeelsbeleid en de doorwerking daarvan in de opleidingen goed is. Het panel waardeert het dat deze doorwerking en professionalisering niet alleen op individueel niveau gericht is, maar ook het werken in teamverband betreft. De werking van het personeelsbeleid is eveneens zichtbaar in de aanpak van de werkdruk, inclusief inzet van kwaliteitszorg gerelateerde instrumenten zoals het gebruik van norm-uren. Gezien de enorme drive van docenten en begeleiders om naast inhoudelijke items ook teamontwikkeling en ondersteunende zaken aan te pakken concludeert het panel dat het personeelsbeleid vruchten af werpt.

De hogeschool voldoet (vrijwel) aan de gestelde doelen op het gebied van scholing en didactische kwalificaties, via plannings- en beoordelingsgesprekken stuurt de hogeschool op kwaliteit en eventuele scholing en de personele omvang is met een staf- student ratio van 1:21 relatief ruim. Werkdruk is een item; de hogeschool bespreekt dit structureel met haar docenten en heeft maatregelen genomen om de werkdruk te reguleren.

Het auditteam beoordeelt standaard 8 dan ook met een 'goed'.



## 5. KWALITEITSZORG

### **Standaard 13: De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van meetbare doelen.**

Toelichting NVAO: De opleiding bewaakt de kwaliteit van de beoogde eindkwalificaties, het programma, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties via regelmatige evaluaties. De opleiding verzamelt tevens managementinformatie met betrekking tot rendementen en staf-student ratio.

### 5.1 Periodiek evalueren

Goede onderwijskwaliteit is een basisambitie van Hogeschool VHL, vastgelegd in het instellingsplan. De kwaliteitszorg van VHL is vastgelegd in het *kwaliteitszorgplan VHL*. Op hogeschoolniveau is dat geoperationaliseerd in zes kwaliteitsdoelen, zie de onderstaande tabel:

Kwaliteitsdoelen	Indicatoren
1. Tevreden studenten	Een score van 3.8 in de Nationale Studenten Enquête op de vraag 'Wat vind je van je studie in het algemeen?' (schaal 1-5). Minimaal 70% van de studenten is tevreden over de onderwijseenheden.
2. Beroepsgericht onderwijs	Tevreden alumni (HBO-monitor) en een tevreden beroepspraktijk over de beroepsgerichtheid van de opleidingen (tevreden werkveldadviescommissies en externe stagebegeleiders).
3. Internationale oriëntatie	15% van de studenten heeft een vooropleiding behaald in het buitenland. Internationalisering is opgenomen in de competentiebeschrijvingen van alle opleidingen.
4. Verankering van praktijkgericht onderzoek	VHL realiseert jaarlijks een beheerste groei op deze indicator (op de HAO- expertisethema's), onder andere door Centres of Expertise.
5. Ruimte voor ontwikkeling en groei van medewerkers	75% van de docenten heeft een master of PhD. Uit het Medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) blijkt dat medewerkers deze ruimte ervaren.
6. Operational Excellence	Tevreden studenten (NSE), tevreden medewerkers (medewerkers monitor) en maximaal het huidige percentage overheadkosten.

Hogeschool VHL heeft naast deze kwaliteitsdoelen kritische prestatie-indicatoren gedefinieerd voor onderwijs, onderzoek, de organisatie-inrichting en voor de ondersteunende processen en bedrijfsvoering. Met deze prestatie-indicatoren realiseert Hogeschool VHL haar ambities voor de kwaliteit van onderwijs en onderzoek.

De kwaliteitscycli op hogeschoolniveau en op opleidingsniveau beïnvloeden elkaar via hogeschool- en instellingsplannen omdat kaders van de plannen op hogeschoolniveau input is voor de opleidingsplannen. Andersom levert de output van de plannen op opleidingsniveau input voor (nieuwe) plannen op hogeschoolniveau.

De kwaliteitszorg en -borging bij de opleidingen wordt VHL-breed geharmoniseerd door de VHL-breed afgesproken werkwijzen en meetinstrumenten in een kwaliteitshandboek te zetten. Dit handboek komt volgens de planning in het tweede deel van 2014 gereed.

### 5.1.1 Periodieke evaluaties en managementinformatie

De opleidingen evalueren periodiek alle modulen. Elke opleiding gebruikt in ieder geval de basisset van vragen, die VHL-breed zijn overeengekomen in het kwaliteitszorgcoördinatorenoverleg. De opleidingen kunnen de vragen aanvullen. Ook het proces van afname en verwerking is geharmoniseerd. Het uitgangspunt is dat elke onderwijseenheid één keer in de twee jaar geëvalueerd is. Door het evaluatie-moment in te roosteren realiseren de meeste opleidingen een goede respons. In elke opleiding zorgt een kwaliteitscoördinator voor de jaarlijkse planning van evaluaties van onderwijseenheden.

Instellingsbreed worden de volgende externe tevredenheidsmetingen periodiek georganiseerd en nader geanalyseerd:

- De Nationale Studenten Enquête (NSE) meet jaarlijks de tevredenheid van zittende studenten.
- De HBO-monitor meet jaarlijks de tevredenheid van net afgestudeerden, ongeveer 1,5 jaar na afstuderen.
- De aansluitmonitor meet eens per twee jaar de tevredenheid van eerstejaarsstudenten qua aansluiting vanuit het voorbereidend onderwijs.
- De medewerkerstevredenheidsmeting (MTO) gaat over de tevredenheid van het personeel, eens per twee jaar.

De tabel hieronder geeft aan via welke evaluaties de belangrijkste onderwerpen bewaakt worden:

Onderwerp	Instellingsbrede evaluatie	Opleidings-evaluatie
Beoogde eindkwalificaties	HBO-monitor	Werkveldadviescommissies
Onderwijsprogramma	NSE, aansluitmonitor	module-, programma-, stage-evaluatie
Personeel	NSE, aansluitmonitor, HBO-monitor	module-, stage-evaluatie
Voorzieningen	NSE	module-, programma-evaluatie
Toetsing	NSE	module-, programma-evaluatie, examencommissie
Gerealiseerde eindkwalificaties	HBO-monitor	stage/afstudeeropdracht-evaluatie examencommissie

De opleidingen verwerken de data uit de evaluaties tot managementinformatie en deze wordt, samen met andere gegevens als de staf-student ratio of rendementsgegevens, besproken in het overleg tussen CvB en opleidingsdirectie.

### 5.1.2 Bevindingen locaties Wageningen, Leeuwarden en Velp

Bestudering van de documentatie gaf eenzelfde beeld over de drie locaties: opleidingen bewaken de kwaliteit van de eindkwalificaties, toetsing, programma, personeel en eindniveau door periodiek te evalueren en de uitkomsten van de evaluaties te vergelijken met de beoogde doelen. Het panel constateert dat de planning en uitvoering van in de opleidingen te houden evaluaties structureel belegd is bij de kwaliteitscoördinator.

De managementinformatie die de opleidingen genereren heeft het panel gezien. De opleidingen genereren niet alleen informatie over (cohort)rendementen en staf-student ratio, maar ook worden indicatoren over bijvoorbeeld taakbelasting of begeleiding evidence based opgesteld.

#### Weging en Oordeel locaties Wageningen, Leeuwarden en Velp: goed

Het panel constateert dat alle opleidingen planmatig periodiek de onderwijseenheden evalueren op ten minste de items die VHL-breed zijn afgesproken. Samen met de instellings-brede evaluaties, die jaarlijks (NSE en HBO-monitor) of tweejaarlijks (MTO en aansluitmonitor) uitgevoerd worden levert dit voldoende informatie om planmatig het volledige onderwijs te bewaken. Hogeschoolbeleid en -doelen leiden mede tot meetbare doelen voor de opleidingen.

De opleidingen verwerken de resultaten van de enquêtes in de managementinformatie, die weer input levert voor de nieuwe beleidscyclus op hogeschoolniveau.

Het panel is van oordeel dat zowel de opzet en uitvoering van enquêtes aan de hand van meetbare doelen als het genereren van managementinformatie goed belegd en uitgevoerd is. Dat de opleidingen een vaste set basisvragen hanteren en daarnaast mogen variëren vindt het panel een gulden middenweg tussen centraal en decentraal. Daarbij constateert het panel dat ook in de informele contacten tussen docenten onderling, en met studenten, de kwaliteit van het onderwijs een levend onderwerp is. Het panel komt tot het oordeel goed.

<b>Standaard 14: De uitkomsten van de evaluaties vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan de realisatie van de doelen</b>
---

## 5.2 Evalueren en verbetermaatregelen

De opleidingen vertalen de resultaten van de enquêtes naar verbeteracties. Na elke onderwijseenheid-evaluatie vullen de coördinatoren een formulier in met aandachtspunten en verbeteringsacties (AV-formulier) voor de volgende keer. De opleidingen hebben zelf een platform, waar de resultaten en verbeteracties worden gepubliceerd. Meestal is dat de e-learning-omgeving (Blackboard), een Sharepoint-site of intranet/studentnet.

De kwaliteitszorgmedewerker en de opleidingsdirecteuren ontvangen de AV-formulieren en hebben daardoor een overzicht van de resultaten en verbeteracties. Op deze manier kunnen zij ook opleidings-brede aandachtspunten agenderen in teambijeenkomsten.

### 5.2.1 Verbeteracties hogeschoolbreed

VHL-breed worden verbeteracties en speerpunten gedestilleerd uit de beschikbare evaluaties. Vooral de uitkomsten van de NSE zijn daarbij belangrijk, temeer daar er prestatieafspraken aan zijn gekoppeld. De opleidingen vertalen de verbeteracties en speerpunten naar activiteiten in hun jaarplan. De oorzaken en geschikte maatregelen verschillen veelal per opleiding; daarom hebben de opleidingen de ruimte om adequate maatregelen te nemen om de verbeteringen te realiseren. Een aantal verbeteringen geldt voor alle opleidingen van VHL. De belangrijkste zijn:

- Verhogen rendement door extra SLB-gesprekken met studenten die meer dan 30 EC studieovertraging hebben.
- Verbeteren uitvoering PDCA-cyclus opleiding door eenzelfde procesbeschrijving voor alle onderwijseenheid-evaluaties.
- Centrale aanscherping rol examencommissie en VHL-brede ondersteuning daarbij.
- Prestatieafspraken, kwaliteitsdoelen en verbeteringen naar aanleiding van de evaluaties zijn standaard onderdeel van jaarplan en status update van het jaarplan.

Voor studiejaar 2013-2014 zijn twee VHL-brede acties ingezet, waar zowel de opleidingen als het student service centrum (SSC), voorheen onderwijsbureau, mee te maken hebben. Het gaat om:

- Tentamenresultaten zijn binnen 15 werkdagen in het studenten-informatie-systeem (SIS) vastgelegd en beschikbaar voor studenten.
- Roostergegevens zijn tijdig bekend bij het SSC.

De hogeschool heeft samen met Wageningen UR een aanbesteding gedaan voor een nieuw Studenten Informatie Systeem (SIS) omdat de bestaande systemen verouderd waren. In juli 2012 is tot de gezamenlijke aanschaf besloten, waarna een snelle implementatie bij VHL volgde, omdat het nieuwe SIS bij VHL in april 2013 moest draaien. De implementatie bleek veel hiaten te bevatten en na een grondige analyse is een uitgebreid verbetertraject van de inrichting van dit SIS gestart. Dit is vastgelegd in een plan van aanpak OASIS (Optimalisatie en Afronding SIS-Implementatie in Samenwerking).

## 5.2.2 Verbeteracties en bevindingen opleiding

Verbeteracties op locatie en opleidingsniveau;

- Een locatiebrede verbeteractie: Het bleek (vooral bij de examencommissie) dat soms na goedkeuring van een *afstudeeropdracht (thesisopdracht)* gedurende het afstuderen de opdracht op goede, maar niet gedocumenteerde, gronden wijzigde. Daardoor wijzigde de inhoud van de thesis en was de beoordeling ervan niet meer gekoppeld aan de oorspronkelijke opdracht. Dat maakte de borging en controle van de beoordeling minder transparant. Afsproken en vastgelegd is nu dat afwijkingen van de opdracht tijdens de uitvoering van de thesis in het rapport moeten worden opgenomen.
- De studenten voor de Master Management of Development (en van Master Agricultural Production Chain Management (APCM)) komen allemaal uit het buitenland, veelal Afrika en Azië. Om beter te borgen dat studenten een goed onderbouwde afstudeeropdracht hebben geformuleerd is in het curriculum een *extra onderzoeks-lesweek* ingebouwd. Hierdoor kunnen de studenten op de onderzoeks-plek vlotter en effectiever aan de gang met het uitvoeren van hun thesisonderzoek.

### Bevindingen

Het panel heeft geconstateerd dat de opleidingen adequaat reageren indien er redenen zijn om te verbeteren. Uit de voorbeelden, die het panel bestudeerd heeft, blijkt dat de verbeteracties zowel geïnitieerd worden door enquêtes of feedback van studenten of docenten als door de opmerkingen of aandachtspunten van visitatiepanels of werkveldvertegenwoordigers.

Vanwege de schaalgrootte van de Wageningse locatie worden in het kader van kwaliteitszorg de drie bachelor- en twee masteropleidingen aangestuurd als één opleiding. Per opleiding is er één kwaliteitszorg-verantwoordelijke, die ook de afstemming met het hogeschool-brede beleid borgt.

### Weging en oordeel: goed

De uitkomsten van de verschillende evaluaties leiden er aantoonbaar toe dat de opleiding daar waar gewenst/noodzakelijk, verbetermaatregelen treft om haar doelen te realiseren. Het auditpanel trof hiervan voorbeelden aan. De resultaten van enquêtes leiden ook tot locatie- of hogeschoolbrede verbeteracties. Het panel spreekt zijn waardering uit voor de manier waarop de kwaliteitscycli op hogeschoolniveau, locatieniveau en opleidingsniveau elkaar beïnvloeden en versterken. Ook hier benadrukt het panel dat het evalueren bepaald geen papieren systeem blijkt. De gekozen systematische aanpak ondersteunt de dagelijkse gang van zaken binnen de teams. Het auditteam komt daarom voor deze standaard tot een oordeel 'goed'.

**Standaard 15: Bij de interne kwaliteitszorg zijn de volgende partijen actief betrokken: opleidingscommissie, examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en afnemend beroepenveld.**

### **5.3 Betrekken partijen bij interne kwaliteitszorg**

De resultaat-afspraken op opleidingsniveau worden bewaakt via instrumenten van de Planning & Control-systematiek tussen elke opleidingsdirecteur en het CvB. De relatie met de VHL-brede prestatieafspraken en kwaliteitsdoelen is daarin in toenemende mate expliciet gemaakt. Als volgende stap in de verbetering hiervan is de vertaling van de VHL-doelen naar resultaatafspraken met teams en medewerkers met de bijbehorende borging in gang gezet.

In alle opleidingen is een examencommissie, een opleidingscommissie en een werkveldcommissie actief om advies te geven op gewenste verbeteracties. Afhankelijk van de grootte en organisatie van een opleiding worden verbeteringen doorgevoerd in het curriculum, bewaakt en gecoördineerd door major-, domein-of jaar coördinatoren of een curriculumcommissie. Medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld zijn hierbij nadrukkelijk betrokken.

#### **5.3.1. Bevindingen en oordeel locatie Wageningen**

Uit de documentatie en de gesprekken van het panel met medewerkers, leden examencommissie en studenten kwam de betrokkenheid van alle partijen duidelijk naar voren.

Het panel constateert dat, in vergelijking met de overige locaties, de kwaliteitszorg op de locatie Wageningen wat informeler geregeld is. Het panel vindt dit passend bij de kleinere schaal van de locatie. Helaas kon het panel uit de documentatie niet altijd een helder beeld krijgen van de gehele cyclus en de betrokkenheid van diverse partijen. Gelet op de verdere groei van de opleidingen is een transitie naar een formelere aanpak zeker denkbaar.

In de gesprekken van het panel met studenten waren deze niet altijd positief over de terugkoppeling van de resultaten van enquêtes en verbeteracties. Ook de rol van de examencommissie is in vergelijking met de andere locaties minder (pro)actief.

#### **Weging en oordeel opleidingen locatie Wageningen: voldoende**

Het panel concludeert dat de opleidingen van de locatie Wageningen de stakeholders betrekken bij de interne kwaliteitszorg. Het panel is van mening dat het systeem van kwaliteitszorg werkt.

De terugkoppeling van de resultaten van enquêtes en verbeteracties naar studenten vindt echter niet altijd plaats en de betrokkenheid van de examencommissie kan geïntensiveerd worden.

Hoewel de wat informelere aanpak van de kwaliteitszorg passend is bij de huidige schaal, is gezien de verwachte groei een transitie naar een formelere aanpak zeker denkbaar. Het panel beveelt dit aan. Het panel komt hiermee op het oordeel 'voldoende'.



## 6. OORDEEL REFERENT

### **Oordeel referent, de heer dr.ir. F.H.J. van Schoubroeck**

In mijn oordeel bespreek ik de Master opleidingen MOD en APCM gezamenlijk.

De documentatie begint bij de beoordeling voor accreditatie van 2011, die positief was. Uit de documentatie blijkt dat sindsdien altijd nog continu verbeterpunten worden doorgevoerd.

De masteropleidingen voeren een actief *personeelsbeleid*, waarbij ouder personeel met pensioen gaat en in plaats daarvan mid-career professionals aangetrokken worden als docent.

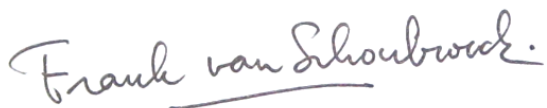
Dientengevolge is de instroom van docenten van hoge kwaliteit. Deze instromers worden on-the-job maar ook separaat getraind in onderwijs-vaardigheden. Ook daarbuiten is er ruimte voor bijspijkeren volgens de normen afgesproken in de CAO. Verschillende docenten werken aan hun Master of PhD, volgens de documentatie ook om extra gewenste kennis het instituut binnen te halen.

Ik oordeel, op grond van de documentatie die ik bekeken heb, dat het personeelsbeleid voor de VHL opleidingen Master Agricultural Production Chain Management en Master Management of Development goed is en onderschrijf de bevindingen en het oordeel van het panel.

Betreffende *begeleiding van studenten* (met een functie beperking) het volgende.

De tevredenheid van de (meest internationale) studenten is opvallend. Nu zou het kunnen zijn dat internationale studenten sowieso tevredener zijn (uit beleefdheidsoverwegingen, of het gevoel geprivilegieerd te zijn om in Wageningen te mogen studeren); de score is goed. Uit de documentatie krijg ik het beeld dat de begeleiding goed geregeld is; dit stemt overeen met de score van de studenten. Helaas zijn er geen studenten met een functiebeperking in de masteropleidingen waardoor de praktische invulling niet aan bod komt. Ook hier onderschrijf ik de bevindingen en het oordeel van het panel.

De *kwaliteitszorg* laat een gulden middenweg zien tussen centraal geregeld en eigen invulling van de masteropleidingen. Uit de documentatie komt naar voren dat de masteropleidingen in een continu verbeterproces zitten, waarbij analyses van enquêtes een belangrijke rol spelen en de verschillende stakeholders betrokken zijn. Ik stem in met de bevindingen en de oordelen van het panel op alle drie de standaarden van kwaliteitszorg.



Oosterbeek, oktober 2014

Dr ir. Frank H.J. van Schoubroeck



## **7. ALGEMENE CONCLUSIE**

Het auditteam dat de aanvullende beoordeling uitvoerde bij de hbo-masteropleiding Management of Development, de locatie Wageningen, beoordeelt standaard 6, 12 en 15 met een 'voldoende' en 8, 13 en 14 met een 'goed'.

Op grond van de hierboven vermelde oordelen en op basis van de beslisregels van de NVAO, komt het auditteam tot het eindoordeel 'positief' voor deze opleiding.



**BIJLAGE I Scoretabel**

<b>Scoretabel paneloordelen Hogeschool Van Hall Larenstein hbo-masteropleiding Management of Development voltijd</b>	
<b>Onderwerpen / Standaarden</b>	<b>Oordeel</b>
<b>Programma</b>	
Standaard 6. Studeerbaarheid programma voor studenten met een functiebeperking	V
<b>Voorzieningen</b>	
Standaard 12. Studiebegeleiding en informatievoorziening voor studenten met een functiebeperking	V
<b>Personeel</b>	
Standaard 8. Doeltreffendheid personeelsbeleid	G
<b>Kwaliteitszorg</b>	
Standaard 13. Periodiek evalueren	G
Standaard 14. Evalueren en verbetermaatregelen	G
Standaard 15. Betrekken van partijen bij interne kwaliteitszorg	V
<b>Algemene conclusie</b>	<b>Positief</b>



## BIJLAGE II Programma

### Programma aanvullende beoordeling

#### Programma visitatie Leeuwarden, aanvullende opleidingsbeoordeling: dinsdag 10 juni 2014

Tijd	Onderwerp	Gesprekspartners	
8.45 uur	Ontvangst, waarna vooroverleg	Gastheer: Wim van Hezel	
10.00 uur	Management van locatie over personeelsbeleid, kwaliteitszorg, locatiezaken	Jan van der Valk Gerrit Jeuring Tjalling Huisman	Opleidingsdirecteur Landbouw en Management Opleidingsdirecteur Mk Opleidingsdirecteur KZM (en DM)
11.30 uur	Decaan en SLB'ers van studenten met functiebeperking; ook over personeelsbeleid	Tine de Jong Astrid Valent Evelien Jager Mirjam Bakker Sietze Bottema Marloes Heemstra	Decaan SLB Mk, PV SLB KZM SLB PV SLB Mk SLB, Examencommissie KZM
12:30 uur	Lunch		
13.30 uur	Studenten met functiebeperking	Shirley van de Voorde Hedzer Spaans Nanoek Wiersema Stefan Amersfoort	2 <sup>e</sup> jaar KZM 1 <sup>e</sup> jaar, KZM 1e jaar PV 3e jaar KZM
15.00 uur	Docenten opleidingscommissie en/of curriculumcommissie, kwaliteitszorg coördinatoren over kwaliteitszorg en personeelsbeleid	Tanja van Heuvelen Casper Zoete Angelique Kuiper Marije Busstra Wim van Hezel Oene Schriemer Mirjam Bakker David Goldsborough	Mk, teamleider, kwaliteitszorg Mk, kwaliteitszorg, kernteam KZM, teamleider, kwaliteitszorg KZM, kernteam BAB, teamleider, kwaliteitszorg BAB, kwaliteitszorg; OPCO BAB/PV, examencie PV, kernteam, OPCO BAB/PV KZM en kernteam PV
	intern overleg commissie		
16.45 uur	Algemene terugkoppeling van die dag	allen	

### Programma visitatie Wageningen, aanvullende opleidingsbeoordeling: woensdag 11 juni 2014

Tijd	Onderwerp	Gesprekspartners	
8.45 uur	Ontvangst, waarna vooroverleg	Gastheer: Robert Baars	
10.00 uur	Management van locatie over personeelsbeleid, kwaliteitszorg, locatiezaken	Jos Coonen Robert Baars Jitse Schaafsma	Opleidingsdirecteur Teamleider Development Studies Teamleider Food en Business
11.30 uur	Decaan en SLB'ers van studenten met functiebeperking; ook over personeelsbeleid	Tom Wiggers Ivonne de Moor Frans Verweij Pierre van Rijn	Decaan SLB -coördinator Examencommissie Studieloopbaanbegeleider
12:30 uur	Lunch en documentstudie		
13.30 uur	Studenten met functiebeperking	Anneloes van Smeden Ragna de Greeff Marius Kalkhoven Annelot Nijkoops Kris Biveria	1e jaars, PV, 2e jaars, PV 2e jaars, B&A 1e jaars, VMT 2 <sup>e</sup> jaar PV
15.00 uur	Docenten opleidingscommissie en/of curriculumcommissie, kwaliteitszorg coördinatoren over kwaliteitszorg en personeelsbeleid	Joyce Polman Marise Haesendonckx Marcel Put Annemarie Westendorp Marco Verschuur Ben Rankenberg Josianne Cloutier	VMT-coördinator B&A major-coördinator Plattelandsvernieuwing. Major-coördinator Ma MOD coördinator Ma APCM coördinator Kwaliteitszorg coördinator Wageningen –breed Kwaliteitscoördinator Food en Business, major-coördinator
	intern overleg commissie		
16.45 uur	Algemene terugkoppeling van die dag	allen	



## Programma visitatie Velp, aanvullende opleidingsbeoordeling: donderdag 12 juni 2014

Tijd	Onderwerp	Gesprekspartners
8.45 uur	Ontvangst, waarna vooroverleg	Gastvrouw/ heer: Elsbeth Hugenholtz/ Gertjan Koopman
10.00 uur	Management van locatie over personeelsbeleid, kwaliteitszorg, locatiezaken	John Raggars Opleidingsdirecteur BNB Willy Egberink Opleidingsdirecteur LWM Gerrit Jeuring Opleidingsdirecteur T&L
11.30 uur	Decaan en SLB'ers van studenten met functiebeperking; ook over personeelsbeleid	Margreet van der Veen Decaan Trix Rosier SLB BNB Hermine de Wolf SLB LWM en BNB Sylvia de Jager SLB LWM, examencommissie Peter Aerts SLB en examencommissie T&L Brechtje Horsten SLB T&L
12:30 uur	Lunch en documentstudie	
13.00 uur	Studenten met functiebeperking	Josh Severins 2e jaar BNB Judith van Tol 2e jaar BNB Bram Hartveld 2 <sup>e</sup> /3 <sup>e</sup> jaar LWM Wouter de Ruyter Steveninck 3 <sup>e</sup> /4 <sup>e</sup> jaar LWM Marjolein van Bree 3 <sup>e</sup> /4 <sup>e</sup> jaar T&L Annebel Soer 1 <sup>e</sup> jaar T&L
14:30 uur	Docenten opleidingscommissie en/of curriculumcommissie, kwaliteitszorg-coördinatoren over kwaliteitszorg en personeelsbeleid	Marije Siemens de Kruijff BNB, kwaliteitszorg Jan Jacob Dubbelhuis BNB, majorcoördinator Elsbeth Hugenholtz LWM, kwaliteitszorg Hans van den Dool LWM, majorcoördinator Corinne Idink T&L, kwaliteitszorg Jack Martin T&L, vz coördinatorenoverleg
15:30 uur		intern overleg commissie
16:00-16:30 uur	Mondelinge terugkoppeling met CvB	Peter van Dongen Diane Keizer
16.45 uur	Algemene terugkoppeling van die dag respectievelijk van het totaal	Allen



### **BIJLAGE III Lijst geraadpleegde documenten**

1. Aanvullende Kritische reflectie opleidingen
2. Instellingsplan Hogeschool VHL 2014-2017 'Op weg naar de groenste hogeschool', vastgesteld 17 december 2013.
3. Onderwijs- en Examenreglement
4. Jaarverslag VHL 2012
5. B&A Leeuwarden Visitatierapport 2011/12 en accreditatiebesluit dd 20 aug 2013
6. IBandMS Leeuwarden Visitatierapport 2013
7. PV Leeuwarden Visitatierapport 2011/12 en accreditatiebesluit dd. 28 aug 2013
8. Milieukunde Leeuwarden Visitatierapport 2012 en accreditatiebesluit dd. 8 okt 2013
9. Kust- en Zeemanagement Leeuwarden Visitatierapport 2013
10. B&A Wageningen Visitatierapport 2011/12 en accreditatiebesluit dd. 20 aug 2013
11. PV Wageningen Visitatierapport 2011/12 en accreditatiebesluit dd. 28 aug 2013
12. VMT Wageningen Visitatierapport 2011/12 en accreditatiebesluit dd. 20 aug 2013
13. Master MOD Wageningen Visitatierapport 2011/12 en accreditatiebesluit dd. 30 aug 2012
14. Master APCM Wageningen Visitatierapport 2011/12 en accreditatiebesluit dd. 30 aug 2012
15. BNB Velp Visitatierapport 2012 en accreditatiebesluit dd. 8 okt 2013
16. LWM Velp Visitatierapport 2012 en accreditatiebesluit dd. 15 aug 2013
17. T&L Velp Visitatierapport 2012 en accreditatiebesluit dd. 15 aug 2013
18. Brief NVAO dd. 23 dec 2013 over intrekking aanvraag ITK en procedure en planning aanvullende beoordeling als antwoord op de brief van VHL dd. 22 oktober 2013.
19. Format Strategisch Personeelsbeleid VHL
20. Cyclus Functioneren en Beoordelen, inclusief gespreksformulieren, vastgesteld 2008
21. Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) 2013, samenvatting voor medewerkers
22. Beleidsplan VHL studeren met een functie-beperking, 25 maart 2013 vastgesteld
23. Flyer studeren met een beperking, handleiding Kurzweil, ASS-brochure, Autismeprotocol, Flyer ASS-groep en flyer ASS voor medestudenten, handboek maatjesproject, presentatie FB en ASS voor directie en algemeen.
24. Evaluaties van SLB, autismeprotocol, studiematjesproject en ASS-dag 2013
25. Gebruikerstoets Studeren met een Handicap 2012 en 2013,
26. Jaarverslag decanaat 2012-2013
27. Kwaliteitszorgplan vastgesteld 27 augustus 2013
28. NSE 2013: factsheet VHL, responsoverzicht (6 juni 2013), VHL-brede analyse en detailscores per opleiding;
29. HBO-monitor 2012: VHL-analyse, ROA-rapportage HAO.
30. Aansluitmonitor 2012-2013: rapportage VHL-totaal en voor zes opleidingen.
31. Interne evaluaties: afspraken over procesgang, standaardvragenlijsten
32. Plan van Aanpak OASIS 1.0 dd. 12 december 2013
33. VKO validatierapport VHL
34. Verschillende personeelsdossiers
35. Verschillende dossiers studenten met een functie-beperking



## BIJLAGE IV Overzicht auditteam

Samenstelling, korte functiebeschrijvingen van voorzitter, leden en secretaris.

### Samenstelling en expertise van het auditteam laten zich als volgt weergeven:

Panelleden	Expertise - audit - kwaliteitszorg	Expertise - onderwijs	Expertise - werkveld	Expertise - vakinhoud	Expertise - internationaal	Expertise - studentzaken
voorzitter Drs. W.G. van Raaijen	X	x				
Ir. W.T. Fokkema	x	x	x	x	x	
Dr. ir. T. de Bruijn	x	x	x	x	x	
N. Kreuze		x		x		x
Dr. Ir. F.H.J. van Schoubroeck (referent)			x	x	x	
secretaris B. Verstegen	X	x				

Op 3 juni 2014 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het panel, inclusief referent, voor de aanvullende beoordeling onder nummer 002879.

De door alle panelleden (inclusief referent) ondertekende onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaringen zijn in het bezit van de NVAO. In deze verklaring verklaren de panelleden gedurende tenminste vijf jaar voorafgaand aan de audit geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben gehad met de betrokken instelling -anders dan die in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditpanel van het Evaluatiebureau-, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming ten positieve of ten negatieve zou kunnen beïnvloeden.

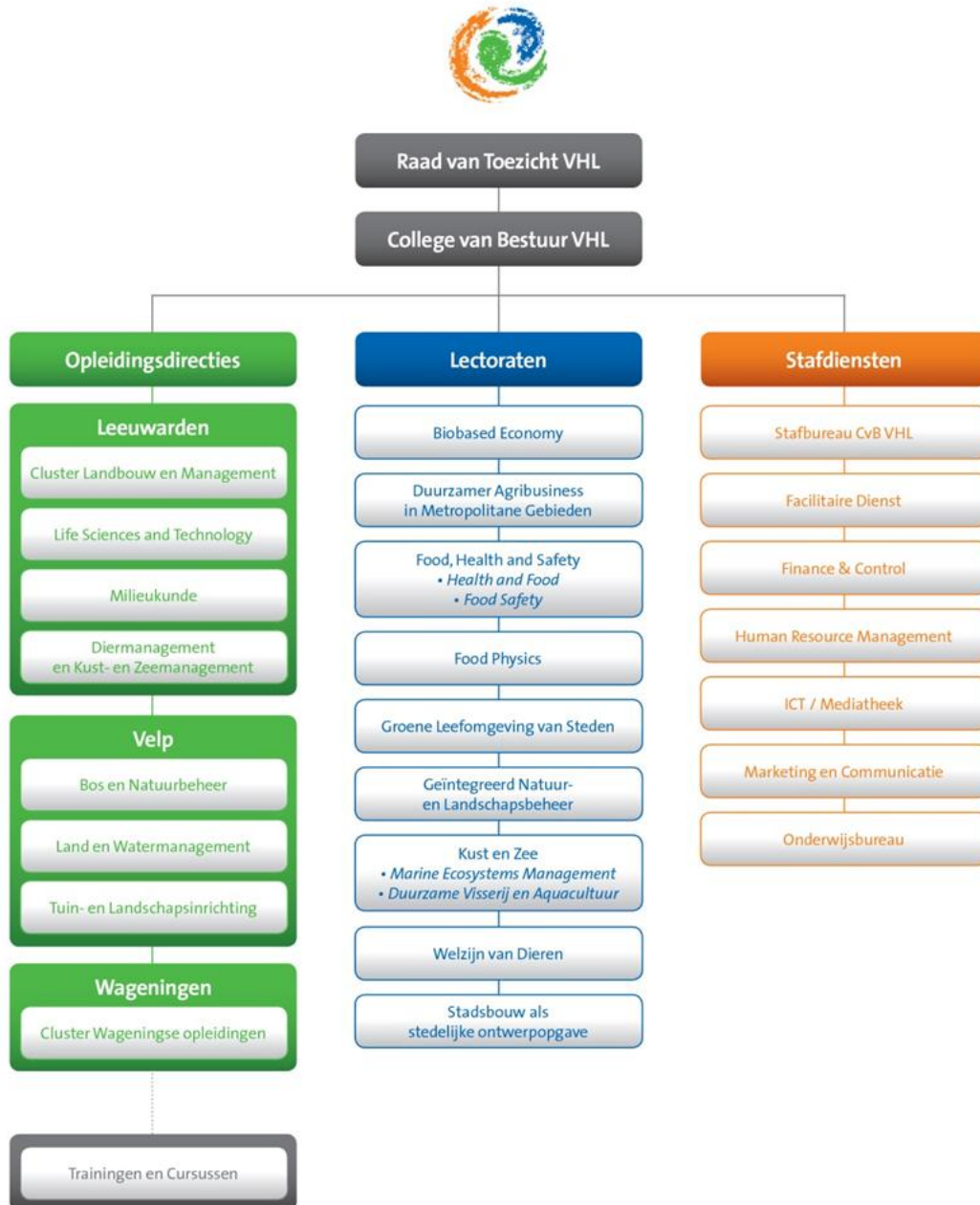
### Korte functiebeschrijvingen panelleden

1	De heer Van Raaijen is senior adviseur en partner bij Hobéon. Sinds 2004 treedt hij veelvuldig op als lead-auditor (voorzitter) bij accreditatie-audits in het hoger onderwijs.
2.	De heer Fokkema is werkzaam binnen het Technology Transfer Office. De belangrijkste rol hierin is om zakelijke overeenkomsten met bedrijven te sluiten zodat de kennis van de universiteit in processen en producten toegepast kan worden.
3	De heer De Bruijn is als lector werkzaam binnen het Kenniscentrum Leefomgeving van hogeschool Saxion. Daarnaast is hij directeur van stedenbouwkundig bureau IAA.
4	De heer Kreuze is vierdejaars student commerciële economie.
5	De heer Van Schoubroeck is free-lance consultant in Governance and and Scaling issues. Hij treedt op als referent voor de masteropleidingen in Wageningen



## BIJLAGE V Organogram VHL

Weergegeven situatie: begin 2014





**Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties**



Lange Voorhout 14  
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E [info@hobeon.nl](mailto:info@hobeon.nl)

I [www.hobeon.nl](http://www.hobeon.nl)