



NVAO □ NEDERLAND

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG HANZEHOGESCHOOL

ADVIESRAPPORT
25 februari 2026





NVAO Hanzehogeschool Groningen | 1986



18 Locaties

3.806
Medewerkers



45 Lectoraten

16 Associate degrees,
93 Bachelors en 31
Masterprogramma's



28. 989 Ingeschreven
studenten

Vertrouwen in kwaliteit



Peildatum: Jaarverslag
2023

Inhoud

1	PUBLIEKSVRIENDELIJK DEEL Oordeel en samenvatting	4
1.1	Oordeel	4
1.2	Samenvatting.....	4
2	Judgement and Summary	6
2.1	Judgement	6
2.2	Summary.....	6
3	Sterke punten & aanbevelingen.....	8
3.1	Sterke punten.....	8
3.2	Aanbevelingen	8
4	Hoe gaat het verder?	9
5	INHOUDELIJK DEEL Procedure en panel	10
5.1	Procedure.....	10
5.2	Panel.....	10
6	Profiel van de instelling.....	11
6.1	Algemene gegevens.....	11
6.2	Profiel.....	11
7	Beoordeling	12
7.1	Standaard 1: Visie en beleid.....	12
7.2	Standaard 2: Uitvoering.....	14
7.3	Standaard 3: Evaluatie en monitoring	18
7.4	Standaard 4: Ontwikkeling	20

1 PUBLIEKSVRIENDELIJK DEEL

Oordeel en samenvatting

1.1 Oordeel

De instelling is beoordeeld door een panel van deskundigen. De beoordeling is gedaan aan de hand van verschillende eisen. Die eisen zijn beschreven in het beoordelingskader (Staatscourant 2024, no. 6405) van de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). Het panel heeft documenten bekeken en is twee keer op bezoek geweest bij de instelling. Dit rapport is de uitkomst van de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK).

Het NVAO-panel oordeelt positief. Dat betekent dat het panel bij de Hanzehogeschool passende kwaliteitszorg heeft aangetroffen. Daarmee borgt de instelling de kwaliteit van het onderwijs. Ook bevordert de instelling een kwaliteitscultuur waarbij alle betrokkenen streven naar (verdere) kwaliteitsontwikkeling.

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

1.2 Samenvatting

De Hanzehogeschool profileert zich als een kennisinstelling met een sterke verankering in de regio Noord-Nederland. De hogeschool wil bijdragen aan een krachtige regio en de ontwikkeling van mensen door samen te leren, innoveren en onderzoeken. Het panel constateert dat alle lagen van de organisatie de noodzaak voelen om meer samen te werken, binnen en buiten de hogeschool. De hogeschool zet in haar strategie sterk in op een gezamenlijke onderwijsvisie en een herinrichting van de organisatie om die samenwerking mogelijk te maken. Deze koers voelt voor medewerkers als constant en continu.

Het panel observeert ook een breed gedeelde trots op de instelling, die leeft op alle niveaus: van studenten en docenten tot leidinggevenden, College van Bestuur en Raad van Toezicht. Deze trots hangt samen met de gedragen visie en de ruimte en eigenaarschap die professionals ervaren. De Hanzehogeschool kiest, in het besluit om een proces van verdergaande centralisatie en harmonisatie in te zetten, dan ook bewust voor een bottom-up werkwijze. De hogeschool investeert in experimenteren en leerervaringen in opleidingen en schools, om deze vervolgens te vertalen naar instellingsbrede kaders. Zowel de herinrichting als de vernieuwde onderwijsvisie bouwen voort op bestaande ontwikkelingen en inzichten binnen de instelling. Het panel ziet dat deze manier van visie- en beleidsontwikkeling bij de Hanzehogeschool ertoe leidt dat visie en beleid breed gedragen worden. Wel beveelt het panel aan om helder te blijven communiceren over het doel en de prioriteiten van de herinrichting. De organisatie begrijpt het besluit tot centralisatie en harmonisatie, maar het levert ook onrust op. Meer duidelijkheid in de communicatie over het doel en de prioriteiten is en blijft belangrijk om onzekerheid te verminderen en uitvoerbaarheid van veranderingen voor medewerkers te bewaken.

In de onderwijsvisie van de hogeschool zijn innovatiewerkplaatsen en passende leerroutes belangrijke bouwstenen. In innovatiewerkplaatsen werken studenten samen met docenten, onderzoekers en het werkveld aan een complex praktijkvraagstuk vanuit verschillende disciplines. Het bestuur geeft professionals in de opleidingen het vertrouwen om hiermee te experimenteren en ontwikkelt vanuit de ervaringen algemene kaders. Ook op het gebied van praktijkgerichte toetsing hoorde het panel voorbeelden van innovaties die worden opgeschaald. De instelling ondersteunt de opleidingsteams daarbij met adviseurs op het gebied van onderwijskwaliteit, financiën en personeel. Vervolgens stelt de instelling op basis van experimenten en ervaringen uitvoeringskaders op, die op hun beurt weer meer richtinggevend en verhelderend zijn voor de opleidingen. Het panel ziet dat dit samenspel resulteert in inspirerende en kwaliteitsvolle leeromgevingen. Het panel is onder de indruk van de integrale advisering vanuit de staf hierbij. Tegelijkertijd constateert het panel hier en daar wezenlijke verschillen in interpretatie en implementatie van centraal beleid. Het panel ziet een kans in het sterker

benutten van netwerken in de organisatie om implementatie meer af te stemmen, dubbele beleidsontwikkeling te voorkomen en succesvolle experimenten nog systematischer op te schalen. Daarom beveelt het panel aan om de netwerken van experts verder te formaliseren en duidelijker te positioneren in de organisatiestructuur.

Het panel benadrukt het belang van het blijven faciliteren van de organisatieonderdelen om de strategie en de onderwijsvisie te realiseren. De uitvoeringskaders zijn hierbij in de ogen van het panel belangrijke instrumenten. Het personeelsbeleid is doordacht en draagt bij aan de realisatie van de onderwijsvisie. Het panel beveelt wel aan om dit beleid nadrukkelijker onder de aandacht te brengen in alle onderdelen van de instelling en meer gericht in te zetten op professionalisering op teamniveau. Dat maakt de samenhang tussen strategie, teamontwikkeling en individuele professionalisering duidelijker voor alle medewerkers en past bij de ontwikkeling naar zelforganiserende teams.

De wijze waarop de Hanzehogeschool de afgelopen jaren haar begeleiding van de diverse studentenpopulatie doorontwikkelde, is volgens het panel een sterk voorbeeld van hoe de hogeschool leert, verbetert en innoveert. De verbetering van de kwaliteit en vindbaarheid van studentbegeleiding gebeurde integraal en organisatiebreed. Een netwerk van studentbegeleiders, lectoren en Hanze Student Support nam zowel studentbegeleiding in de opleiding als het extra ondersteuningsaanbod voor studenten instellingsbreed onder de loep. Het panel ziet door dit voorbeeld en andere voorbeelden in de organisatie een kwaliteitscultuur van experimenteren, evalueren en verbeteren.

De Hanzehogeschool combineert deze cultuur met een overzichtelijk kwaliteitssysteem van tweejaarsplannen, viermaandelijkse rapportages, midtermreviews en het three-lines model. De opleidingen evalueren hun eigen onderwijs binnen de richtlijnen van het centrale kwaliteitsbeleid en met behulp van een toolbox. De examencommissies en (gemandateerde) toetscommissies nemen op opleidingsniveau actief hun borgende rol en stemmen ook hogeschoolbreed met elkaar af. Leidinggevenden en bestuur sturen op basis van de viermaandelijkse rapportages en een dashboard met basisindicatoren op de kwaliteit van de opleidingen. De driehoek van adviseurs (onderwijs en kwaliteit, HR en financiën) ondersteunen op opleidingsniveau en hogeschoolniveau bij beleidsimplementatie en signaleren en escaleren risico's naar leidinggevenden en directie. Daarmee hebben zij in het kwaliteitssysteem een belangrijke zorgende en borgende rol, die volgens het panel wel om verdere formalisering vraagt, in het bijzonder de afdeling audit. Deze afdeling verzorgt onafhankelijke sturingsinformatie rechtstreeks aan het bestuur, waarbij het panel adviseert om de voorgenomen versterking van de positionering door te zetten en de focus ook op meer onderwijskundige thema's te leggen.

De hogeschool organiseert medezeggenschap op het niveau van de opleidingen, de schools en de instelling. Zowel studenten als docenten zijn zeer betrokken en tonen in de gesprekken een constructief kritische houding. Het panel complimenteert de medezeggenschap voor het actief betrekken van haar achterban en het organiseren van kennisuitwisseling tussen de centrale en decentrale medezeggenschap. Ook de facilitering van de medezeggenschap in tijd, middelen en professionalisering is goed ingericht. De hogeschool biedt onder meer een minor voor bestuurlijk actieve studenten, om zich in hun rol te ontwikkelen. Waar de centrale medezeggenschap en de opleidingscommissies zich positief uiten over de informatievoorziening, is dit op niveau van de schools een aandachtspunt. Ook de Raad van Toezicht is nauw betrokken bij de organisatie en volgens het panel voldoende in positie om haar toezichthoudende rollen adequaat te vervullen.

Het panel is van oordeel dat de Hanzehogeschool zichtbaar een kwaliteitscultuur realiseert en beschikt over een degelijk ingericht systeem voor kwaliteitszorg. De samenhang tussen visie, beleid, uitvoering, evaluatie en ontwikkeling is stevig en doordacht. De instelling werkt met heldere cycli, rollen en verantwoordelijkheden, waardoor ze de zorg voor onderwijskwaliteit systematisch realiseert, evalueert en verbetert. Ook benadrukt het panel dat de instelling erin slaagt om in de context van financiële druk van buiten, de demografische ontwikkeling in de regio en alle interne veranderingen, het borgingsmechanisme rondom opleidingen in stand te houden. De organisatie van examencommissies, toetscommissies, opleidingscommissies en stafadviseurs blijft stabiel en ook de borging via de plan- en rapportagecyclus is verankerd.

2 Judgement and Summary

2.1 Judgement

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

The NVAO panel judges positive. This means that the panel has observed appropriate and robust quality assurance at the Hanze University of Applied Sciences (UAS). Accordingly, the institution ensures the quality of education and promotes a culture of quality enhancement in which all stakeholders strive for quality development.

Standard	Judgement
1. Philosophy and policy	Meets the standard
2. Implementation	Meets the standard
3. Evaluation and monitoring	Meets the standard
4. Development	Meets the standard
<i>Final conclusion</i>	Positive

2.2 Summary

The Hanze UAS positions itself as a knowledge institution, strongly embedded in the region of the North Netherlands. The university of applied sciences aims to contribute to a strong region and to the development of people through collaborative learning, innovation, and research. The panel observes that all levels of the organisation feel the need to strengthen cooperation both within and beyond the institution. In its strategy, the Hanze UAS places strong emphasis on a shared educational vision and on an organisational restructuring to enable this collaboration. Staff members experience this strategic direction as consistent and continuous.

The panel also observes a widely shared sense of pride in the institution, evident at all levels: from students and lecturers to managers, the Executive Board and the Supervisory Board. This pride is closely connected to the broadly supported vision and to the autonomy and sense of ownership experienced by professionals. In the process of centralisation and harmonisation, the Hanze UAS opts for a bottom-up approach. The institution invests in experimentation and learning experiences within programmes and schools and subsequently translates these into institution-wide frameworks. Both the organisational restructuring and the renewed educational vision build on existing developments and insights originating from the institution. The panel notes that this approach of vision and policy development results in broad support for both vision and policy throughout the organisation. At the same time, the panel recommends continuing clear communication about the purpose and priorities of the restructuring. While the organisation understands the decision to centralise and harmonise, it also generates uncertainty. Greater clarity about objectives and priorities in communication is and remains important to reduce uncertainty and to safeguard the feasibility of the changes for staff.

Innovation hubs and personalised learning pathways are important building blocks of the educational vision of the institution. In these innovation hubs, students work together with lecturers, researchers, and professional partners on real and complex issues from multiple disciplinary perspectives. The Executive Board places trust in professionals to experiment in this way and develops central policy based on their practical experiences. The panel also heard examples of innovation in practice-oriented assessment that are being scaled up. The teams and schools are supported by advisors specialised in educational quality, finance and human resources. Based on experiments and experiences, the institution then develops implementation frameworks which, in turn, provide clearer guidance for the programmes. The panel observes that this interplay results in inspiring and high-quality learning environments and is impressed by the integrated advisory support. At the same time, variation arises within the institution in the interpretation and implementation of central policy. The panel sees an opportunity to make stronger use of organisational networks to better align implementation, prevent duplication of policy

development and scale up successful experiments more systematically. For this reason, the panel recommends further formalising these expert networks and clearly positioning them within the organisational structure.

The panel emphasises the importance of continuing to facilitate the organisational units in order to realise the strategy and the educational vision. According to the panel, implementation frameworks are key instruments in this respect. Human resources policy is also well considered and contributes to the realisation of the educational vision. The panel further recommends clarifying this strategy throughout all organisational units and placing a stronger emphasis on professional development at team level. This would make the coherence between strategy, team development and individual professional development clearer to all staff members and aligns with the transition towards self-organising teams.

According to the panel, the way in which the Hanze UAS has strengthened student support in recent years is a strong example of how the institution improves and innovates. The enhancement of the quality and accessibility of student support was addressed in an integrated and organisation-wide manner. A network of student counsellors, lecturers, researchers and Hanze Student Support examined both programme-level student guidance and additional institution wide support services. Through these examples, the panel observes a quality culture within the organisation characterised by experimentation, evaluation and continuous improvement.

The institution combines this culture with a clear and coherent quality assurance system, consisting of biennial plans, triannual reports, midterm reviews and the three-lines model. Programmes evaluate their own education within the central quality framework and with the support of a toolbox. Examination boards and (mandated) assessment committees actively fulfil their role at programme level and consult each other institution-wide. Managers and the Executive Board steer within the organisation based on quarterly reports and a dashboard of key quality indicators. The advisory triangle (educational quality, HR and finance) supports programmes and schools in policy implementation and identifies and escalates risks to managers and executive level. In doing so, they fulfil an important supportive and safeguarding role within the quality system, which the panel considers in need of further formalisation. In particular, the audit department provides independent management information directly to the Executive Board, and the panel recommends proceeding with the intended strengthening of its position and expanding its focus to include more educational themes.

The institution organises participation by teacher and student representatives at the level of programmes, schools and the institution. Both students and lecturers are highly engaged and demonstrate a constructively critical attitude in discussions. The panel commends the participation committees for actively involving their constituencies. The facilitation of participation in terms of time, resources, and professional development is also well organised. Among other support, the institution offers a minor for students of committees. While the central participation committees and programme committees express satisfaction with the provision of information, this requires attention at school level. Finally, the Supervisory Board is also closely involved in the organisation and, according to the panel, is sufficiently positioned to fulfil its role.

The panel concludes that the Hanze UAS demonstrably realises a strong quality culture and has a well-established quality assurance system. The coherence between vision, policy, implementation, evaluation and development is robust and well considered. The institution operates with clear cycles, roles and responsibilities, enabling it to systematically realise, evaluate and improve educational quality. The panel also emphasises that, despite external financial pressure, demographic developments in the region, and the many ongoing internal changes, the institution succeeds in maintaining the safeguarding mechanisms at programme level. The organisation of examination boards, assessment committees, programme committees and advisory staff is firmly in place, and quality assurance through the planning and reporting cycle is structurally embedded.

3 Sterke punten & aanbevelingen

3.1 Sterke punten

Het panel constateert de onderstaande sterke punten:

1. Gedragen onderwijsvisie – de instelling heeft een sterk gedragen onderwijsvisie, die ontstaan is volgens een bottom-up proces van experimenteren, evalueren en verbeteren.
2. Sterke verbinding – het verbinden van onderwijs, onderzoek en de praktijk in de regio zit in de cultuur van de hogeschool en is op alle niveaus zichtbaar.
3. Integrale ondersteuning – de instelling realiseert via de inzet van driehoeksadviseurs integrale ondersteuning aan opleidingen en schools op gebied van onderwijs, kwaliteit, financiën en personeel.
4. Kwaliteitsvolle studentbegeleiding – de instelling investeerde de afgelopen jaren veel in de studentbegeleiding en realiseerde een kwaliteitsvol en voor studenten vindbaar en toegankelijk ondersteuningsaanbod.
5. Betrokken medezeggenschap – de medezeggenschap toont sterke betrokkenheid bij de organisatie en denkt constructief kritisch mee met de veranderingen in de organisatie.

3.2 Aanbevelingen

Met het oog op de verdere ontwikkeling van de instelling doet het panel een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen doen geen afbreuk aan het positieve oordeel over de instelling als geheel.

1. Herinrichting – breng het doel van de herinrichting in de organisatie continu onder de aandacht en verduidelijk hoe het CvB in samenspraak met leidinggevenden en medezeggenschap prioriteiten stelt in het proces.
2. Centraal en decentraal beleid – onderzoek de bestaande balans tussen centraal en decentraal beleid, expliciteer op welk niveau beleid geldt en op welk punt en niveau verdere doorvertaling wenselijk is.
3. Professionalisering – zet meer in op collectief professionaliseren op teamniveau en schep meer helderheid over de professionaliseringsstrategie, zodat teams het grotere geheel herkennen en kunnen verbinden aan hun tweejaarplannen.
4. Driehoeksadviseurs – formaliseer de positie van driehoeksadviseurs en hun betrokkenheid in het proces van de viermaandelijke rapportages, gezien de belangrijke adviserende en signalerende rol van de tweede lijn in de kwaliteitscyclus.
5. Formaliseer platforms – formaliseer en veranker de rol en bevoegdheden van platforms in de organisatie, zodat de innovatiekracht en innovatiebereidheid sterker benut wordt en de platforms nog meer impact creëren. De bottom-up aanpak wordt zo meer zichtbaar gemaakt en versterkt.

4 Hoe gaat het verder?

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

Het interne systeem van kwaliteitszorg van de hogeschool voorziet in passende vervolgacties die verzekeren dat de instelling de eigen visie op goed onderwijs realiseert. De onderwijsvisitaties van opleidingen en diverse tussentijdse 'peer reviews' leveren daaraan een belangrijke bijdrage. Bij de volgende instellingstoets kwaliteitszorg zal de instelling terugkoppelen over wat zij met de aanbevelingen van dit panel heeft gedaan.

5 INHOUDELIJK DEEL

Procedure en panel

5.1 Procedure

De instellingstoets kwaliteitszorg leidt tot een oordeel over de aanwezigheid van passende kwaliteitszorg om de kwaliteit van de opleidingen te borgen. En of er sprake is van een kwaliteitscultuur die bevordert dat alle betrokkenen streven naar (verdere) kwaliteitsontwikkeling. Het succesvol doorlopen van een instellingstoets kwaliteitszorg is een voorwaarde voor het uitvoeren van beperkte beoordelingen voor bestaande en nieuwe opleidingen.

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

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

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

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

5.2 Panel

Samenstelling

Het panel is als volgt samengesteld:

- Mr.dr. Huib de Jong (*voorzitter*), was voorzitter van het College van Bestuur van de Hogeschool van Amsterdam en heeft ruime bestuurlijke ervaring in het hoger onderwijs;
- Dr. Patricia Brouwer (lid), associate lector Werken in Onderwijs bij Hogeschool Utrecht;
- Lic. Gerlinde de Clercq (lid), directeur van het departement Gezondheidszorg, Design en Technologie aan de Erasmushogeschool Brussel;
- Joeri Versluis MSc. (lid), Head of Education, Research & Quality assurance bij HZ University of Applied Sciences;
- Luc Goos BA (student-lid), volgt de M Sociologie Tilburg University en is in 2023-2024 afgestudeerd bij de hbo-B Communicatie van Avans hogeschool.

Ondersteuning

Jade Brouns (secretaris)

Inge de Jong (NVAO beleidsmedewerker en procescoördinator)

Reina Louw (NVAO beleidsmedewerker en procescoördinator)

Locatiebezoeken

Groningen, 4 november 2025 tot 6 november 2025

Groningen, 3 december 2025 tot 4 december 2025

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

6 Profiel van de instelling

6.1 Algemene gegevens

Instelling	Hanzehogeschool
Locatie(s)	Groningen, Assen, Amsterdam en Leeuwarden
Status van de instelling	Bekostigd

6.2 Profiel

De Hanzehogeschool identificeert zich als kennisinstelling met een sterke verbinding met de regio Noord-Nederland. De hogeschool wil bijdragen aan een krachtige regio en de ontwikkeling van mensen door samen (studenten, docenten, onderzoekers en praktijk) te leren, innoveren en onderzoeken. De kracht van experimenteren is groot binnen de Hanzehogeschool, waarbij de betrokkenheid bij de missie en het kwaliteitsbesef van de medewerkers zichtbaar is. De Hanzehogeschool is een grote hogeschool, met locaties in Groningen, Assen, Amsterdam en Leeuwarden. De hogeschool biedt een breed portfolio aan opleidingen aan in vrijwel alle sectoren.

De hogeschool bevindt zich in een grootschalige organisatorische herinrichting. De Hanzehogeschool kiest voor het samenvoegen van schools en diensten tot zes thematische clusters en drie ondersteunende clusters. Het doel hiervan is het versterken van de interne en externe samenwerking. De instelling intensificeert de samenwerking op het vlak van onderwijs, door de implementatie van een herziene onderwijsvisie. Het nieuwe onderwijs kenmerkt zich door innovatiewerkplaatsen, waarin onderwijs, onderzoek en actoren uit de regio samenkomen.

7 Beoordeling

7.1 Standaard 1: Visie en beleid

De instelling beschikt over een breed gedragen onderwijsvisie en een daarbij aansluitend beleid gericht op de interne kwaliteitszorg van haar onderwijs.

Oordeel

Het panel komt tot het oordeel **voldoet**.

Bevindingen en overwegingen

Missie, visie en instellingsplan

De Hanzehogeschool werkt aan het versterken van de kracht van de regio in samenhang met het leven lang ontwikkelen van mensen. Dit doet de hogeschool door samen met de omgeving innoverend en onderzoekend te leren in leergemeenschappen. In de Onderwijsvisie 2020 en het strategische plan 'Betrokken en Wendbaar 2021-2026' concretiseerde de hogeschool deze missie en visie. Vlak voor de procedure lanceerde de instelling haar nieuwe strategische plan 'Toekomst maken we samen 2026-2031' en het Hanze Leerconcept als vernieuwde versie van de onderwijsvisie. Het panel bestudeerde beide strategische plannen en beide onderwijsvisies en constateerde een grote mate van continuïteit.

In het strategische plan 'Betrokken en Wendbaar' beschrijft de Hanzehogeschool haar drie speerpunten: energie, healthy ageing en ondernemerschap. Deze sluiten aan bij de zwaartepunten in de regio, die zich ook kenmerkt door krimp, vergrijzing en toenemende ongelijkheid in de samenleving. De hogeschool formuleert vier bijhorende maatschappelijke opdrachten, namelijk het versterken van een leefbaar en duurzaam Noord-Nederland, de transitie naar een gezonde en actieve samenleving, de energietransitie en de digitale transformatie. Het strategische plan loopt op zijn einde ten tijde van de locatiebezoeken.

In het nieuwe strategische plan 'Toekomst maken we samen' beschrijft de hogeschool uitdagingen als de onderwijsbezuinigingen, de gevolgen van de gaswinning in de regio, de digitalisering en AI en de internationale politieke spanningen. De instelling noemt hierbij ambities voor het onderwijs, namelijk het samenbrengen van onderwijs, onderzoek en praktijk in innovatiewerkplaatsen, het bieden van passende leerroutes voor een diverse studentenpopulatie en het versterken van studentenwelzijn. De Hanzehogeschool bouwt in haar strategie inhoudelijk voort op de bestaande koers en legt de nadruk op het verder versterken van de interne en externe samenwerking en de implementatie van het Hanze Leerconcept. Het panel constateert een doorleefde aandacht voor de driehoek onderwijs, onderzoek en omgeving in de gesprekken en de stukken. Ook bij de gesprekspartners hoorde het panel de gedeelde wil om, in de traditie van de eigen kwaliteitscultuur, de veranderde omstandigheden het hoofd te bieden. Deze constatering is belangrijk, omdat de verdere implementatie van het onderwijsconcept complex is. Deze vraagt intensieve samenwerking tussen docenten en onderzoekers én een hechte samenwerking van beiden met partners uit de regio. De gesprekken die het panel voerde met betrokken docenten, onderzoekers en externe partners waren wat dit betreft zowel verhelderend als vertrouwenwekkend.

De hogeschool ervaart de noodzaak tot betere horizontale samenwerking tussen afdelingen en opleidingen. Een herinrichting van de organisatie en een gemeenschappelijk leerconcept moeten hiertoe bijdragen. De herinrichting bestaat uit een grootschalige fusie van schools en diensten naar zes thematische en drie ondersteunende clusters. De directie en leidinggevenden krijgen hierdoor een meer centrale positie en docententeams maken de transitie naar zelforganisatie. Het Hanze Leerconcept en bijhorende uitvoeringskaders beschrijven de beoogde, meer uniforme inrichting van het onderwijs. De hogeschool zorgt hiermee voor meer afstemming van de curricula, wat flexibilisering, samenwerking en uitwisseling makkelijker maakt.

Gedeelde onderwijsvisie en uitgangspunten voor kwaliteitszorg

De kracht van bottom-up visie en beleid ontwikkelen is groot in de hogeschool en leidt tot praktisch onderbouwde en gedragen uitgangspunten. De Hanzehogeschool kent een cultuur van decentraal ruimte bieden om te experimenteren en ontwikkelt vanuit opgedane ervaringen instellingsbeleid. De opleidingen kregen in de afgelopen strategische periode veel ruimte om te experimenteren met innovatiewerkplaatsen en passende leerroutes. De Hanzehogeschool verankerde recent haar visie op basis van de opgedane ervaringen en inzichten in het Hanze Leerconcept. Het panel waardeert het vertrouwen dat de organisatie met deze manier van visievorming uitstraalt naar haar medewerkers.

Het Hanze Leerconcept beschrijft de instellingsbrede visie op leren, onderwijs en onderzoek. Het panel ziet hierin het interprofessioneel samenwerken, de nauwe inbedding in het werkveld en studentenwelzijn terug. In de komende strategische periode concretiseert en implementeert de hogeschool het leerconcept stapsgewijs. De opleidingen ervaren richting en ruimte voor de eigenheid en variatie van hun vakgebied en werkveld. Het panel stelt in de gesprekken vast dat opleidingsteams de visie kennen en uitdragen. Het leerconcept leeft en docenten gaan hierover actief met elkaar in gesprek. De opleidingen ervaren de richting van de visie als constant en continu. Het Hanze Leerconcept is een volgende stap in de richting die de instelling eerder koos. Het concept bouwt duidelijk voort op de brede onderwijsvisie uit 2020. Deze continuïteit draagt in belangrijke mate bij aan de gedragenheid van de visie.

Alle lagen van de organisatie benoemen de noodzaak om meer samen te werken en praktijken zoals de innovatiewerkplaatsen te standaardiseren. Medewerkers benoemen hiervan verschillende voordelen, zoals het interdisciplinair aanvliegen van praktijkvraagstukken, als één Hanzehogeschool de regio benaderen en een gemeenschappelijke taal rondom innovatiewerkplaatsen in de organisatie. De gedragenheid blijkt ook uit de vele voorbeelden van hoe opleidingen de visie implementeerden, zoals de innovatiewerkplaatsen, formatief handelen en praktijkgerichte toetsing. Het panel ziet in de uitwerking van de innovatiewerkplaatsen en de doorwerking van deze visie in andere onderdelen van het onderwijs duidelijk de identiteit van de hogeschool terug: ze verbinden onderwijs, onderzoek, disciplines en de regio.

Ook in het kwaliteitsbeleid komt de gezamenlijke richting met ruimte voor eigenheid van de opleidingen terug. Na de vorige ITK groeide de behoefte in de hogeschool om meer gestructureerd en resultaatgericht samen te werken aan kwaliteit, met helderheid over rollen en verantwoordelijkheden. In 2023 stelde de Hanzehogeschool het kwaliteitsbeleid 'Samen werken aan kwaliteit' vast, met de kwaliteitscultuur en het kwaliteitsmanagementsysteem gebaseerd op het three-lines model en het A3-model. Het three-lines model expliciteert de rollen en verantwoordelijkheden. Het A3-model biedt een structuur om resultaatgericht te werken. Het panel vindt deze uitwerking helder.

Het panel constateerde dat de interpretatie en implementatie van visie en beleid verschillen tussen opleidingen, als gevolg van de geboden ruimte voor experimenten en eigen invulling. Het panel vraagt zich daardoor af of de kaders voldoende sturend zijn voor de beoogde onderwijsinnovatie. De hogeschoolmedezeggenschapsraad (HMR) herkent deze verschillen en benadrukt daarom het belang van de uitvoeringskaders in de volgende strategische periode. De HMR ziet dat de opgeleverde uitvoeringskaders het beleid verhelderen en bijdragen aan meer eenheid en draagvlak. Het panel begrijpt de sturing via uitvoeringskaders en is daar ook positief over. Toch moedigt het panel het College van Bestuur (CvB) aan om de identiteit op opleidingsniveau te bewaken. Het eigenaarschap om een eigen invulling te geven aan de kaders levert namelijk zichtbaar veel trots van medewerkers en studenten op. Met het bevorderen van zelforganiserende teams lijkt deze weg te zijn ingeslagen.

Ontwikkeling in samenspraak

De organisatie is breed betrokken bij de ontwikkeling van het leerconcept. De hogeschool organiseerde sessies om de pijlers van het leerconcept te bespreken. Naast een brede oproep via het intranet, werden medewerkers rechtstreeks uitgenodigd op basis van hun deskundigheid. Initieel stemde de HMR niet in met het Hanze Leerconcept. De HMR vond de visie op de innovatiewerkplaatsen onvoldoende concreet en miste brede participatie. In opvolging hiervan is een uitvoeringskader opgesteld en feedback opgehaald in de teams. De HMR voelt zich hiermee gehoord over de inhoud van de visie en legt nu de focus op de implementatie. Tijdens de locatiebezoeken loopt het instemmingsproces nog.

Het panel vindt dat het CvB de organisatie bij de visieontwikkeling op een gestructureerde wijze betrok en informeerde. Ook ziet het panel een HMR die kritisch meekijkt naar de brede betrokkenheid van de organisatie bij visie- en strategievorming. Het panel vraagt wel om aandacht voor het meer cyclisch betrekken van de organisatie, om in samenspraak tot duurzame visieontwikkeling te komen. Enkele gesprekspartners gaven namelijk aan slechts éénmalig of pas laat in het ontwerpproces feedback te kunnen geven. De opvolging van feedback was daardoor voor de betrokkenen niet altijd helder. Ook was het voor individuele betrokkenen en decentrale medezeggenschapsraden onduidelijk of zij geïnformeerd of geconsulteerd werden over het concept.

De HMR en Raad van Toezicht (RvT) vinden het proces om de organisatie te betrekken bij de herinrichting zorgvuldig ingericht. Op basis van het conceptplan stelden HMR en CvB vast op welke onderwerpen de HMR instemmingsrecht heeft. Het CvB, de HMR en RvT trokken in dit proces samen op en ervoeren een constructieve dialoog. Voor de HMR en de RvT was de communicatie rondom de herinrichting een belangrijk speerpunt. Het CvB acteerde hierop met een communicatieplan. Het CvB organiseerde diverse personeelsbijeenkomsten met

ruimte voor gesprek in samenwerking met de HMR. Daarnaast gebruikte het CvB een centrale site voor algemene informatie over de herinrichting. Ook zijn documenten hierover tijdens het instemmingsproces al openbaar, zodat medezeggenschap hierover met de achterban in gesprek kan gaan. Deelmedezeggenschapsraden werden betrokken en de opleidingscommissies werden geïnformeerd.

Het panel constateert in de gesprekken gedragenheid, maar ook zorgen, bijvoorbeeld over de afstand tot de leidinggevende bij zelforganiserende teams en de samenwerking tussen voltijd- en deeltijdteams. De directeuren herkennen de onrust in de organisatie. Directeuren benadrukken dat de herinrichting verder bouwt op reeds opgestarte samenwerkingsstructuren, zoals de Hanze Educatie Academie, de oriëntatiepropedeuse in het economisch domein en samenwerking tussen de masteropleidingen. Tegelijkertijd ontstaan ook reeds nieuwe verbindingen, anticiperend op de komende clustering. Veel opleidingen en medewerkers willen al aan de slag met de samenwerking. Tot slot merkt het panel op dat de opvattingen over het doel en de wijze van de herinrichting verschillen. In de opleidingen leeft het gevoel dat de herinrichting ook een bezuinigingsmaatregel is. Dit creëert onrust. Het panel beveelt daarom aan om hierover duidelijkheid te scheppen in de organisatie: het is belangrijk om naast de instrumentele kant van de veranderingen ook steeds weer het beoogde strategische doel voor het voetlicht te brengen op gebied van onderwijs en onderzoek.

Het panel ziet veel ontwikkelingen samenkomen en sprak met verschillende lagen in de organisatie over in hoeverre dit alles 'behapbaar' is voor medewerkers die hun dagelijkse focus richten op de studenten. Het CvB laat zien bewust te prioriteren en hierover het gesprek te voeren met de HMR en de RvT. Het nieuwe strategische plan biedt gedurende de eerste twee jaren ruimte voor de herinrichting en planvorming. De volgende vier jaren ligt de nadruk op implementatie. De prioriteit ligt eerst bij de herinrichting, om vervolgens de kwaliteitsslag te maken. Dit geeft het panel vertrouwen in het vermogen van de organisatie om de beoogde veranderingen te absorberen.

Conclusie

Het panel is van oordeel dat de strategische plannen en (vernieuwde) onderwijsvisie van de hogeschool zorgvuldig tot stand kwamen en gedragen zijn binnen de organisatie. De Hanzehogeschool kiest met haar missie en visie een duidelijke richting en concretiseert deze in haalbare strategisch meerjarenplannen en een studentgericht leerconcept. Ook vertaalde de instelling de visie naar heldere uitgangspunten voor kwaliteitszorg. Het CvB heeft de medezeggenschap en RvT zorgvuldig betrokken bij de visie- en strategieontwikkeling. Ook de organisatie ervaart transparantie over de herinrichting en betrokkenheid bij de visieontwikkeling. Het panel vraagt nog wel aandacht voor het meer cyclisch betrekken van de organisatie bij visievorming en het bewaken van de haalbaarheid en 'behapbaarheid' van de vele ontwikkelingen. Het panel beveelt aan om het doel van de herinrichting constant onder de aandacht te blijven brengen en te verduidelijken hoe het CvB prioriteert in het proces van de herinrichting. Het panel concludeert dat de hogeschool beschikt over gedragen strategie en onderwijsvisie, met daarbij passende heldere uitgangspunten voor kwaliteitszorg en daarmee voldoet aan de eisen van standaard 1: Visie en beleid.

7.2 Standaard 2: Uitvoering

De instelling verwezenlijkt de onderwijsvisie op doeltreffende wijze, blijkend uit passende beleidsacties en -processen met name op het gebied van personeel, toetsing, voorzieningen en studente met een functiebeperking.

Oordeel

Het panel komt tot het oordeel **voldoet**.

Bevindingen en overwegingen

Beleidsacties en -processen

De Hanzehogeschool beschrijft centrale beleidskaders, die schools en opleidingen doorvertalen naar decentraal beleid met eigen implementatieplannen. Het strategische plan en de onderwijsvisie vormen de basis voor de zes centraal vastgestelde strategische beleidsdocumenten van de Hanzehogeschool: Mens & Organisatie, Onderwijs & Onderzoek, Student & Hanze (in ontwikkeling), Financieel, Vastgoed & Huisvesting en Kwaliteit. De opleidingen maken opleidingsplannen per twee kalenderjaren in een A3-format met acties om de basiskwaliteit en de onderwijsvernieuwing te realiseren. De hogeschool koos vanaf 2024 voor tweejaarsplannen om meer rust en ruimte te creëren, resultaatgerichter te kunnen werken en beter tussentijds te monitoren. Het panel heeft kennisgenomen van de plannen en verwacht dat ze als basis van de Planning & Control cyclus goed kunnen werken. De plannen waren volgens het panel goed uitgewerkt met een eigen focus in functie van de evolutie van

de specifieke opleiding. Omdat de instelling zich in een overgangsfase bevindt naar een nieuw strategisch plan en een organisatorische herinrichting, kan het panel geen definitieve uitspraak doen over de werking ervan. Daarom heeft het panel vooral aandacht besteed aan de samenwerkingsrelaties tussen CvB, directies en de stafdiensten.

De dienst Onderwijs en Onderzoek (O&O) ondersteunt de opleidingen bij het vertalen van onderwijs- en kwaliteitsbeleid naar de praktijk. Elke school heeft vaste onderwijsadviseurs en een kwaliteitszorgadviseur. De adviseurs zijn betrokken bij onderwijsontwikkelingen en ondersteunen onderwijsontwikkelaars in de opleidingen. Het panel hoort voorbeelden waarbij de O&O-adviseurs het voortouw nemen en met een gap-analysis de implementatie van het Hanze Leerconcept in beeld brengen in een opleiding. De adviseurs benadrukken dat de implementatie van het leerconcept per opleiding verschilt door de context en beginsituatie. De kwaliteitszorgadviseur monitort of de implementatie accreditatiewaardig is. De kwaliteitszorgadviseur ondersteunt daarnaast bij de inrichting van de kwaliteitscyclus in de school en opleidingen. De dienst O&O ontwikkelt ook ondersteunende kaders, zoals het uitvoeringskader Toetsing, handreiking Toetsing en het kader Leerwegaafhankelijke Leeruitkomsten. Daarnaast biedt de dienst docenten training en aanbod, bijvoorbeeld op het gebied van leeruitkomsten formuleren of Artificial Intelligence (AI). Wanneer een vraag speelt in een team, komt dit rechtstreeks of via leidinggevend bij de adviseur terecht, die vervolgens actie onderneemt. Het panel ziet door deze aanpak veel verscheidenheid in opleidingen ontstaan, terwijl de clustering om een harmonisatieslag vraagt. Het panel beveelt de hogeschool aan om de balans tussen centraal en decentraal beleid in de context van de herinrichting nogmaals te onderzoeken en vervolgens te expliciteren op welk niveau (cluster, opleiding) beleid geldt. Dat maakt het voor de organisatie duidelijker of een doorvertaling op niveau van een cluster of opleiding wenselijk is of niet. Het panel adviseert daarbij om ook te onderzoeken welke impact decentrale doorvertaling van beleid heeft op clusteroverschrijdende samenwerking binnen de gehele instelling.

Integrale advisering

Schools en opleidingen krijgen stevige integrale begeleiding van driehoeksadviseurs op het gebied van onderwijs, financiën en personeel en een kwaliteitszorgadviseur. De onderwijskundig adviseur vanuit de dienst O&O werkt samen in een driehoek met een accountadviseur van de dienst Mens en Organisatie (M&O) en een concernadviseur van de dienst Financieel Economische Zaken (FEZ). Deze vaste driehoeksadviseurs ondersteunen de schools vanuit een adviserende en controlerende rol en vormen een verbindende factor tussen het CvB, leidinggevend en docenten. De driehoeksadviseurs zien het als hun verantwoordelijkheid om interne en externe kaders uit te dragen in de schools en opleidingen. Ze geven gevraagd en ongevraagd advies en signaleren risico's. De opleidingen ervaren dat de adviseurs deze rollen goed met elkaar combineren en onderling goed afstemmen. Na het signaleren van knelpunten, denken ze mee over oplossingen. De directeurs en opleidingen zijn erg positief over de bereikbaarheid en deskundigheid van de adviseurs. De driehoeksadviseurs delen voorbeelden van relevante vraagstukken waarbij ze samen adviseerden, zoals het ontwerp, de organisatie en financiering van innovatiewerkplaatsen. Het panel complimenteert de integrale ondersteuning die de Hanzehogeschool hiermee realiseert voor haar schools en opleidingen.

De driehoeksadviseurs stemmen instellingsbreed met elkaar af over hun rol en thematieken. Alle driehoeksadviseurs komen jaarlijks bij elkaar in een professionaliseringsbijeenkomst, waar een strategische verandering centraal staat. Recent was hier de rol van de adviseurs bij de herinrichting onderwerp van gesprek. Het panel is van mening dat sterke samenwerking tussen leidinggevend en de driehoeksadviseurs van belang is voor het slagen van de organisatieverandering en de implementatie van de visie. Het panel adviseert om die samenwerking goed te blijven borgen in de veelheid aan veranderingen.

Personeelsbeleid

Het panel vroeg zich af hoe de hogeschool in de context van de herinrichting en het vernieuwde leerconcept sturing geeft aan de nodige professionalisering van medewerkers. De Hanzehogeschool beschrijft in de zelfreflectie dat ze de afgelopen jaren investeerde in waarderend leiderschap en de *lean* filosofie. Ook stemde de Personeel (PL) Academy haar aanbod beter af op de strategische koers en het Hanze Leerconcept, bijvoorbeeld door aanpassingen in de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid, een leergang Leiderschap bij Onderwijsinnovatie, een basisopleiding Formatief handelen en een cursus Coachen op Kiezen. Het panel sprak ontwikkelaars en trainers van dit aanbod, die veel passie toonden voor hun werk. Daarnaast gaven docenten in professionaliseringstrajecten aan dat ze veel ondersteuning van collega's krijgen op de werkvloer.

Na de gesprekken met de opleidingen kreeg het panel de indruk dat professionalisering een individueel en open karakter heeft. Docenten ervaren in verschillende mate sturing vanuit het management om deel te nemen aan het professionaliseringsaanbod en spreken behoefte uit aan meer sturing en regie op professionalisering op

teamniveau. In het gesprek met de dienst M&O blijkt een duidelijke strategie voor de professionalisering van medewerkers aanwezig. Het panel vindt het M&O-beleid scherp geformuleerd en vernieuwend. Het beleid bevat een heldere analyse van de kwaliteit van medewerkers. Iedere vier jaar werkt de dienst een strategisch meerjarenpersoneelsplan uit. Op schoolniveau levert management een professionaliseringsjaarplan op, waar ook de middelen aan toegekend worden. De leidinggevende (onderwijsmanager) bespreekt vervolgens professionaliseringsbehoeften van individuen binnen een opleidingsteam, waarna persoonlijke ontwikkelplannen vastgelegd worden. De staf bespreekt de plannen op schoolniveau en ziet een duidelijke koppeling met de strategie van de instelling. Het panel constateert dat de doelen en planvorming op het gebied van professionalisering wel aanwezig zijn, maar ook dat deze niet altijd bekend zijn bij alle betrokkenen. Ook is collectief professionaliseren binnen een team nog onderbelicht. De stafdirecteuren erkennen het belang van professionalisering op teamniveau, gezien de beoogde ontwikkeling naar zelforganiserende teams. Het panel beveelt aan om de stap te maken naar collectief professionaliseren en meer systematisch helderheid te scheppen over de strategie op het gebied van professionalisering.

Toetsing

De Hanzehogeschool beschrijft uitgangspunten en richtlijnen rondom toetsing in drie centrale beleidsstukken, namelijk het Hanze Leerconcept, het uitvoeringskader Toetsen en de Handreiking Toetsen. De kaders zijn ontwikkeld in ontwerpessies met diverse betrokkenen uit de organisatie en ter feedback voorgelegd aan de toetscommissies. De opleidingen vertalen deze documenten naar een eigen Uitvoeringsregeling Toetsing (oftewel: een toetsbeleid) op het niveau van de opleiding of de school. Opleidingen zijn van mening dat deze werkwijze leidt tot een toetsbeleid wat goed werkbaar is in de eigen context. De opleidingen vinden het uitvoeringskader en de handreiking helpend bij de ontwikkeling van toetsing. Het panel vindt deze kaders richtinggevend en goed onderbouwd.

Het uitvoeringskader beschrijft beknopt acht concrete afspraken over het ontwerp van toetsing in een opleiding en bijhorende kwaliteitscriteria. De handreiking vat essentiële informatie samen die de opleiding nodig heeft om haar toetsbeleid te schrijven, gecombineerd met praktische tips om te zorgen voor toetskwaliteit. De handreiking beschrijft ook alle actoren en hun rol in het toetsproces, waaronder de examencommissies, toetscommissies en toetsexperts. De Hanzehogeschool positioneert toetscommissies in de lijn van de examencommissie. Zij onderzoeken de kwaliteit van tentamens en examens onder mandaat van de examencommissie. Toetsexperts ondersteunen onderwijsteams, bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van toetsbeleid en toetsen.

In verschillende gesprekken delen opleidingen positieve ervaringen met de verschuiving naar praktijkgerichte toetsen. Docenten en studenten ervaren de meerwaarde van praktijkgerichte opdrachten en projecten en aandacht voor soft-skills, in plaats van tentamens.

De dienst O&O en de juridische afdeling ondersteunen de toetscommissies en examencommissies. De dienst O&O initieert hogeschoolbrede samenwerking en afstemming tussen de commissies, bijvoorbeeld over AI. De commissies consulteren de dienst O&O bij vragen of uitdagingen, zoals het dilemma tussen meedenken en onafhankelijkheid. Onderwijsjuristen zijn bereikbaar voor juridische vragen en ontwikkelen een breed professionaliseringsaanbod voor de commissies. De Hanzehogeschool biedt een individuele basistraining en een verdiepingstraining voor gehele examencommissies. De ervaringen zijn positief. Tot slot lezen en beoordelen de juristen de jaarverslagen van de examencommissies en adviseren naar aanleiding hiervan aan het CvB.

De voorzitters van examencommissies stemmen maandelijks hogeschoolbreed af in het Centraal Overleg voor Voorzitters Examencommissies (COVE). De voorzitters verkennen samen actuele onderwerpen als flexibilisering, AI, fraude en de herinrichting. Gesprekspartners uit het COVE geven aan dat het orgaan steeds meer toegroeit naar samenwerking en uniformering. Het panel juicht dit toe, gezien de uitdagingen die het leerconcept en de herinrichting brengen. Tegelijkertijd constateert het panel nog een afwachtende houding, bijvoorbeeld op gebied van de innovatiewerkplaatsen. Het panel adviseert daarom om de samenwerking in het COVE verder te formaliseren en te ontwikkelen van uitwisselingsplatform naar een (proactief) adviserend orgaan.

Voorzieningen

De Hanzehogeschool biedt een uitgebreid ondersteuningsaanbod voor studenten en verbeterde de kwaliteit en vindbaarheid hiervan. Hanze Student Support biedt cursussen, trainingen, online modules en begeleiding door studentdecanen en studentpsychologen. Daarnaast krijgt iedere student een studieloopbaanbegeleider in de eigen opleiding. Binnen de schools zijn aandachtfunctionarissen verantwoordelijk voor de begeleiding van studenten met een functiebeperking. De hogeschool implementeerde het Persoonlijk Studieadvies en het gebruik van de Startthermometer in alle opleidingen. Een deel van de studentenpopulatie van de Hanzehogeschool

bestaat uit internationale studenten. Specifiek voor deze studenten biedt de hogeschool de app 'Goin' aan en organiseert de Welcome Day om een zachte landing te faciliteren. Daarnaast heeft de hogeschool een internationale studievereniging die activiteiten organiseert, zoals bedrijfsbezoeken en sociale activiteiten. Studenten ervaren binnen de hogeschool een internationale community. De hulp die Hanze Student Support biedt, is ook beschikbaar in het Engels.

Studenten zijn tevreden over de kwaliteit van de ondersteuning, maar benoemen dat het soms een zoektocht is om het juiste aanbod te vinden. De afgelopen jaren heeft de hogeschool daarom veel geïnvesteerd in de verbetering en uitbreiding van het ondersteuningsaanbod. Die impuls startte met de kwaliteitsafspraken, waarna de hogeschool een taskforce en platform oprichtte. In de taskforce en het platform werken Hanze Student Support, studentbegeleiders en lectoren wekelijks samen aan het verbeteren van studentbegeleiding. Ook werkt het platform samen met partners uit de regio en netwerkt met andere hogescholen. Het platform bestaat uit een 20-tal collega's, waarbij iedere school vertegenwoordigd is. De online community telt ruim 300 leden. Het platform ontwikkelde o.a. de Standaard Studentbegeleiding, het Uitvoeringskader Ondersteuningsvraag en een folder die al het ondersteuningsaanbod overzichtelijk weergeeft. Momenteel legt de hogeschool de inzichten en ontwikkelde materialen vast in een centraal beleidsstuk 'Student en Hanze'. Het platform werkt ook intensief aan de professionalisering van studieloopbaanbegeleiders en de vindbaarheid van het ondersteuningsaanbod. Hanze Student Support bezoekt bijvoorbeeld iedere eerstejaarsklas om het aanbod te presenteren. In gesprek met het platform blijken twijfels te leven over de continuïteit van het platform bij de herinrichting. De nieuwe positie van het platform is voor hen nog niet duidelijk.

Het panel ziet de samenwerking in het platform Studentbegeleiding als *best practice* in de organisatie en is onder de indruk van de producten die ze opleverden. De Hanzehogeschool toont op dit vlak een sterke evolutie. De kwaliteit van de begeleiding is verbeterd door onderzoek en professionalisering. Ook het vindbaar maken van ondersteuning staat nadrukkelijk op de agenda. Het panel adviseert om de formalisering van het platform middels centraal beleid door te zetten en het platform bij de herinrichting een duidelijke positie te geven in de organisatiestructuur.

Kwaliteitscultuur

In gesprek met opleidingen hoort het panel voorbeelden waaruit de gerealiseerde kwaliteitscultuur blijkt. In de opleidingen leeft de cultuur om bij evaluatieresultaten op onderzoek te gaan en kwetsbaarheid te tonen. De teams voelen de ruimte om te experimenteren en evalueren het onderwijs zelf structureel. De opleidingen ontvangen daarnaast analyses en resultaten van hogeschoolbrede evaluaties vanuit de stafadviseurs. Het panel sprak opleidingen die duidelijk openstaan om te leren van deze analyses. Het panel constateert dat de opleidingen de kaders rondom kwaliteit herkennen en toepassen en bovendien de lat regelmatig hoger leggen dan de algemeen erkende basiskwaliteit. Docenten nemen initiatieven om het curriculum te verbeteren, de bereidheid van de opleidingen om met de staf op te trekken bij knelpunten en innovaties en de gezamenlijke doorontwikkeling van de innovatiewerkplaatsen zijn hiervan concrete voorbeelden.

Conclusie

Het panel is van mening dat de visie adequaat vertaald is naar beleid en kaders, die aantoonbaar leiden tot kwaliteitsvolle onderwijsontwikkeling, kwaliteitszorg, toetsing, professionalisering en studentvoorzieningen. De hogeschool werkt met een systematiek waarbij centrale kaders een opleidingsspecifieke invulling krijgen. De Hanzehogeschool ontwikkelt concrete uitvoeringskaders om opleidingen hierbij te begeleiden. Ook zijn stafadviseurs nauw betrokken bij de opleidingen en bieden ze begeleiding. Deze ondersteunende driehoeksadviseurs zorgen ervoor dat schools en opleidingen interne en externe kaders implementeren en handhaven. Het panel vindt deze integrale ondersteuning sterk en ook opleidingen zijn positief over de deskundigheid en begeleiding van de adviseurs. Wel waarschuwt het panel ervoor dat de werkwijze van het decentraal vertalen van beleid leidt tot verschillen in interpretatie en implementatie, terwijl de clustering doelt op meer harmonisatie in de organisatie. Daarom beveelt het panel aan om de balans tussen centraal en decentraal beleid te onderzoeken en te expliciteren.

Ook op het gebied van toetsing werkt de Hanzehogeschool aan heldere, gemeenschappelijke kaders en ondersteuning, die opleidingen helpen om toetsing vorm te geven in lijn met de onderwijsvisie. De verschuiving naar praktijkgerichte toetsing is breed gedragen en ervaringen van docenten en studenten zijn positief. Examen- en toetscommissies vervullen een duidelijke borgende rol en stemmen hogeschoolbreed af. Het panel adviseert om die afstemming nog verder te formaliseren en samen de invloed van het Hanze Leerconcept op de borging van de toetskwaliteit te verkennen.

Het personeelsbeleid is volgens het panel strategisch doordacht en draagt bij aan de realisatie van het leerconcept. Tegelijkertijd ziet het panel dat de sturing op professionalisering op teamniveau om versterking vraagt. Het zou de samenhang tussen strategie, teamontwikkeling en individuele professionalisering duidelijker maken voor alle medewerkers en past bij de ontwikkeling naar zelforganiserende teams. Het panel beveelt aan om meer in te zetten op professionalisering op niveau van de teams en de strategie te verhelderen.

Het panel vindt de wijze waarop de hogeschool haar visie op studentwelzijn realiseert een *best practice*. Hanze Student Support, lectoren en studentbegeleiders werken intensief samen om de kwaliteit en vindbaarheid van studentenvoorzieningen te verbeteren. Het panel benadrukt het belang van het verder formaliseren van het platform en de positie ervan te bestendigen in de nieuwe organisatiestructuur.

Tot slot constateert het panel dat het voor medewerkers en studenten vanzelfsprekend is om in hun onderwijs te experimenteren, te evalueren en te verbeteren. Daarmee realiseert de instelling een kwaliteitscultuur die past bij haar sturingsfilosofie van ruimte geven en eigenaarschap nemen. De manier waarop opleidingen, adviseurs en commissies samen verantwoordelijkheid nemen voor kwaliteit, bijvoorbeeld binnen de innovatiewerkplaatsen, illustreert deze gerealiseerde kwaliteitscultuur.

Het panel concludeert dat de hogeschool de onderwijsvisie op een doeltreffende wijze implementeert en daarmee voldoet aan de eisen van standaard 2: Uitvoering.

7.3 Standaard 3: Evaluatie en monitoring

De instelling evalueert stelselmatig of zij de beoogde beleidsdoelstellingen met betrekking tot onderwijskwaliteit realiseert. Daarbij betreft zij relevante stakeholders.

Oordeel

Het panel komt tot het oordeel **voldoet**.

Bevindingen en overwegingen

Kwaliteitsbeleid

De kern van het kwaliteitsbeleid van de Hanzehogeschool bestaat uit de PDCA-cyclus met het A3-model en het *three-lines* model. De organisatie stuurt op kwaliteit middels de tweejaarplannen in combinatie met 4-, 8- en 12-maandenrapportages (oftewel: viermaandelijke rapportages). Opleidingen en schools stellen tweejaarlijks doelstellingen en acties vast in een A3-model. Leidinggevend en de teams vormen de eerste lijn en werken samen aan het realiseren van die plannen. Zij zijn in de eerste plaats verantwoordelijk voor het realiseren van kwaliteitsvol onderwijs en de beheersing van risico's. Opleidingen richten aan de hand van het kwaliteitsbeleid een eigen systeem in met onderwijsbeoordelingen, reflectie en actie, passend bij de cultuur en aard van de opleiding. In de praktijk werkt dit systeem van evalueren goed. Docenten vinden het vanzelfsprekend om te evalueren en studenten ervaren dat ze via veel kanalen feedback kunnen delen. Docenten ontwikkelen zelf evaluaties, waardoor ze goed aansluiten bij de thema's die spelen in de opleiding en docententeams eigenaarschap voelen over de kwaliteitszorg.

Naast de onderwijsbeoordelingen, verwacht de hogeschool van de opleidingen dat ze viermaandelijke rapportages aanleveren aan de hand van basisindicatoren en de uitkomsten van visitaties. Daarnaast dienen opleidingen een midtermreview te organiseren in eigen regie. Hierbij maakt de opleiding gebruik van een toolbox met hulpmiddelen en begeleiding vanuit de tweede lijn. De organisatie werkt recent met een vernieuwd format voor de viermaandelijke rapportages. De eerste indruk is dat deze rapportages duidelijke informatie geven over de stand van zaken in de opleidingen, maar de instelling mist de informatie uit de eigen kwaliteitszorg van de opleidingen. Daarom verkent de instelling een manier om die informatie een structurele plek te geven in de viermaandelijke rapportages.

De tweede lijn, bestaande uit driehoeksadviseurs, ondersteunt en adviseert gevraagd en ongevraagd de opleidingen. De onderwijs- en kwaliteitszorgadviseurs voeden de kwaliteitscyclus van de opleidingen ook met resultaten en analyses hogeschoolbrede evaluaties en een nieuw ontwikkeld dashboard kwaliteit. Het dashboard bevat basisindicatoren en ondersteunt management bij het monitoren van en sturen op kwaliteit. De instelling is voornemens de indicatoren te herzien om beter aan te sluiten bij het Hanze Leerconcept. Daarnaast stuurt de tweede lijn indien nodig bij en signaleert risico's. Als de kwaliteitszorgadviseur bijvoorbeeld in een opleiding een kwaliteitsrisico ziet ontstaan dat niet geadresseerd of geëscaleerd wordt naar de directie van de school, escaleert de adviseur naar de directeur van de school of de directeur O&O. Het panel ziet degelijke instrumenten om de

kwaliteit te monitoren en ook de nodige aandacht op doorontwikkeling van die instrumenten. Het panel adviseert om na te gaan of de instrumenten ook voldoende dekkend zijn voor alle thema's uit de strategie, bijvoorbeeld studeren met een ondersteuningsbehoefte.

In sommige scholen zijn driehoeksadviseurs betrokken bij rapportagegesprekken tussen CvB en directie en bij vergaderingen van leidinggevenden, maar nog niet overal. Het panel vindt de tweede lijn een belangrijke factor in het zorgen én borgen van de onderwijskwaliteit. De adviseurs voeren hun signalerende functie goed uit en escaleren via duidelijke routes, waardoor signalen uit de organisatie het CvB bereiken. Daarom vindt het panel het opvallend dat driehoeksadviseurs geen structureel onderdeel uitmaken van het managementteam of meegenomen worden in de communicatie. Het middenkader moet zich naar het idee van het panel laten bijstaan door de driehoek. Het panel moedigt de organisatie aan om die samenwerking tussen de eerste en de tweede lijn op gebied van kwaliteitsborging nog eens tegen het licht te houden. Specifiek beveelt het panel aan om de betrokkenheid van de driehoeksadviseurs bij de viermaandelijke rapportages te formaliseren.

De interne audit vormt de derde lijn en opereert onafhankelijk van de eerste twee lijnen. De interne audit toetst het bestaan, de opzet en de werking van het risicomanagementsysteem en rapporteert hierover aan het bestuur. De afdeling audit overlegt viermaal per jaar met het CvB en stemt ook de jaaragenda af met het CvB en de RvT. Het panel constateert dat de organisatie de auditafdeling nog weinig inzet om te kijken naar thema's rondom onderwijskwaliteit, zoals de midtermreview, beleid en processen voor studenten met een ondersteuningsbehoefte, voortgang van de herinrichting en de implementatie van het Hanze leerconcept. Het CvB verklaart dit door het grote aantal accreditaties van de afgelopen 2 jaar en de positionering van de afdeling audit bij de dienst FEZ. Het CvB is voornemens om audit dicht bij het bestuur te positioneren bij de herinrichting van de organisatie, de relatie met de RvT te regelen en de onafhankelijkheid ervan te blijven borgen. Het panel adviseert om de voorgenomen keuzes uit te werken en audit een nog belangrijkere rol te laten spelen in de kwaliteitszorg van onderwijs.

Het CvB stuurt op de kwaliteit op basis van informatie uit de viermaandelijke rapportages, informatie vanuit stafdirecteuren en auditrapportages. Daarnaast houdt het CvB ook rechtstreeks voeling met alle lagen van de organisatie, bijvoorbeeld door het organiseren van pizzasessies met studenten, aanwezigheid bij bijeenkomsten en evenementen en informeel contact met de directeuren.

Raad van Toezicht

De RvT investeert in dialoog met de instelling en voert het kritische gesprek over de keuzes die gemaakt worden in de organisatie. De RvT ervaart goede informatievoorziening vanuit het CvB. De raad ontvangt onder andere een overzicht van de basisindicatoren, de viermaandelijke rapportages, de strategische beleidsstukken, de auditrapporten en de midtermreviews. Twee weken voor iedere algemene RvT-vergadering, vindt een vergadering van de commissie Onderwijs en Onderzoek plaats over de onderwijskwaliteit. De RvT spreekt twee keer per jaar formeel met de HMR met een thematische agenda. Daarnaast halen ze informeel signalen op bij studenten, leidinggevenden en directeuren door werkbezoeken en aanwezigheid bij evenementen. Het panel ziet een vertrouwensrelatie tussen de RvT en het CvB, waarbij de RvT ruimte neemt om met de organisatie in gesprek te gaan en het CvB daarover informeert. Het panel is van mening dat de RvT de nodige informatie tot zich neemt en in control is. De RvT toont betrokkenheid en haalt informatie op om zicht te krijgen op de praktijk. Het panel ziet een risico dat deze nauwe betrokkenheid de onafhankelijkheid in de weg kan staan. Tegelijkertijd ziet het panel ook dat het de RvT in staat stelt beleidsstukken in de praktijk te duiden. Het panel adviseert de RvT om de onafhankelijkheid te bewaken door bijvoorbeeld regelmatig een eigen auditor in te zetten.

Medezeggenschap

De Hanzehogeschool organiseert medezeggenschap op centraal niveau, schoolniveau en opleidingsniveau met voldoende facilitering die een constructief kritisch tegengewicht vormen in de organisatie. De HMR bestaat uit een student- en medewerkersgeleding met beide negen vertegenwoordigers. Een student en medewerker zitten de HMR samen voor. De HMR heeft, naast de onderwerpen uit de Wet op Hoger Onderwijs, instemmingsrecht op de zes strategische beleidsstukken die het speelveld vormen van de Hanzehogeschool. Het CvB knipt besluitvorming op in fases, waardoor de HMR op een meer participatieve manier haar rol kan nemen. De HMR ervaart een gelijkwaardige en intensieve samenwerking tussen de studenten en medewerkers en voelt zich serieus genomen door het CvB. Het uitgangspunt in de samenwerking is 'zacht op de persoon en hard op de inhoud'. De HMR evalueert het uitgangspunt iedere vergadering. Tijdens de jaarlijkse heidagen legt de HMR werkafspraken en een jaarplanning vast. Ze zien dat het CvB feedback ter harte neemt en hierop acteert. Een

voorbeeld daarvan is het positioneren van studentzaken en -welzijn als eigenstandig beleidsterrein en niet als onderdeel van het facilitaire beleid.

De HMR onderhoudt intensief contact met haar achterban. De raad spreekt zes keer per jaar met de voorzitters van de deelraden en communiceert via een teamsomgeving en nieuwsberichten. De studentenfractie communiceert ook via sociale media met hun achterban, houdt contact met studieverenigingen en trekt de schools in op contactdagen. Het panel is onder de indruk van de inspanningen van de HMR om hun achterban te betrekken en de betrokkenheid van de leden. Het panel constateert dat de medezeggenschap tevreden is over de verhoudingen in de HMR, met de achterban en het CvB. Daarnaast ziet het panel dat de HMR een heldere taakopvatting heeft, veranderingsgezind is en kritische gesprekken voert om die veranderingen goed neer te zetten. De medezeggenschap vormt volgens het panel voldoende kritisch tegengewicht in de organisatie.

In de gesprekken met de deelmedezeggenschapsraden en de opleidingscommissies blijkt dat de Hanzehogeschool de medezeggenschap goed faciliteert. Leden krijgen voldoende tijd en professionaliseringsmogelijkheden. Jaarlijks biedt de Hanzehogeschool een centrale opstartmiddag waar de medezeggenschap workshops kan volgen. Een vaste secretaris ondersteunt de medezeggenschap en begeleidt nieuwe leden tijdens hun *onboarding*. Tot slot biedt de hogeschool een minor aan voor bestuurlijk actieve studenten, waarin ze de tijd en ruimte krijgen om zich te professionaliseren. Jaarlijks volgen een 25-tal studenten deze minor. Het panel juicht dit initiatief toe.

Waar de opleidingscommissies positief zijn over hun rol en positie in de opleidingen, ontstaat in gesprek met de deelmedezeggenschapsraden een diffuser beeld. De deelmedezeggenschapsraden ontvangen viermaandelijks rapportages, maar ervaren de informatievoorziening op andere gebieden vanuit de organisatie wisselend. Leden ervaren dat ze vaak en scherp moeten opvolgen of ze de gevraagde informatie ontvangen. Het panel adviseert de hogeschool om aandacht te besteden aan de informatievoorziening aan de decentrale medezeggenschap.

Conclusie

Het panel constateert dat de instelling de realisatie van onderwijskwaliteit systematisch evalueert en monitort. De hogeschool combineert gerichte tweejaarplannen in een A3-model met gestructureerde viermaandelijks rapportages. De kwaliteitszorg is stevig verankerd in de organisatiestructuur middels het *three-lines* model. Dit systeem biedt op het niveau van de opleiding, de school en de instelling inzicht in de resultaten en risico's op het gebied van onderwijskwaliteit. Ook stimuleert het eigenaarschap op niveau van de opleidingen en schools. Evalueren, reflecteren en verbeteren zijn vanzelfsprekend voor de teams. De driehoeksadviseurs bieden de nodige ondersteuning bij de kwaliteitszorg en het risicomanagement. Het panel beveelt aan om de rol en positie van de driehoek bij viermaandelijks rapportages te formaliseren. De tweede lijn vormt namelijk een belangrijke adviserende én signalerende rol in de kwaliteitscyclus. Met de derde lijn (audit) verzekert het CvB zich van onafhankelijke sturingsinformatie. Het panel ziet ruimte om de rol van audit verder uit te breiden naar onderwijskundige thema's.

De medezeggenschap heeft een duidelijke positie en adequate facilitering. Studenten en medewerkers tonen zich actief betrokken bij de organisatie en fungeren als constructief kritisch tegengewicht. Al vraagt de informatievoorziening aan de decentrale medezeggenschap om aandacht. De Raad van Toezicht werkt ook vanuit betrokkenheid bij de organisatie en is volgens het panel voldoende in positie om haar rol te vervullen. Het panel constateert een open en lerende cultuur. De organisatie voert kritische gesprekken met elkaar.

Het panel concludeert dat het evaluatie- en monitoringsproces effectief is ingericht en in de volle breedte van de instelling geïmplementeerd is en daarmee voldoet aan de eisen voor standaard 3: evaluatie en monitoring.

7.4 Standaard 4: Ontwikkeling

De instelling is gericht op ontwikkeling en werkt systematisch aan de verbetering van haar onderwijs.

Oordeel

Het panel komt tot het oordeel **voldoet**.

Bevindingen en overwegingen

Kwaliteitsverbetering

De Hanzehogeschool kenmerkt zich door een kwaliteitscultuur van experimenteren, evalueren en verbeteren. Het panel hoorde veel voorbeelden waarbij problemen besproken en opgepakt werden op het niveau van de instelling, schools en opleidingen. Voorbeelden van doelgerichte verbeteringen zijn: het vervangen van het

bindend negatief studieadvies door een persoonlijk studieadvies, de opstart van het platform studentbegeleiding, de overgang van jaarplannen naar tweejaarplannen, de implementatie van de startthermometer, de herziening van het traject basiskwalificatie examinering, de implementatie van Brightspace en Portflow en de opstart van het COVE.

Systematisch verbeteren in de opleidingen is verankerd in de plan- en rapportagecyclus en in de accreditatiecyclus met midtermreviews. Het A3-model voor tweejaarplannen vraagt om de formulering van concrete doelen en acties op opleidingsniveau, welke periodiek opgevolgd worden in viermaandelijke rapportages. Na een accreditatie of midtermreview stellen opleidingen onder aansturing van de kwaliteitszorgadviseur een verbeterplan op. De opleiding bespreekt het plan met de opleidingscommissie. Het panel constateert dat deze cyclus loopt en dat opleidingsteams eigenaarschap en betrokkenheid tonen om hun onderwijs te verbeteren.

Het panel vroeg zich na het bestuderen van de documentatie af in hoeverre het nieuwe strategische plan voortvloeit uit een evaluatie van het voorgaande plan. Het CvB lichtte toe hoe zij het plan evalueerden in een aantal sessies met leidinggevenden. Het panel ontving ook het nieuwe strategische plan voor de periode 2026 tot 2031 en ziet hierin de doorgaande ontwikkeling van de organisatie. De instelling zet duidelijke stippen op de horizon, o.a. wat betreft de innovatiewerkplaatsen. De Hanzehogeschool wil samenwerken structureel verankeren in hun onderwijs en onderzoek. Ook zet de hogeschool de komende jaren meer in op het opleiden van studenten tot wendbare professionals en het bieden van een marktgericht opleidingsaanbod voor leven lang ontwikkelen.

Het panel ziet ook dat de instelling de feedback uit de vorige instellingstoets kwaliteitszorg opvolgde in de verschillende processen die de Hanzehogeschool sindsdien in gang zette. De hogeschool realiseerde bijvoorbeeld meer eigenaarschap voor kwaliteitsevaluaties op opleidingsniveau door een herziening van het kwaliteitsbeleid en de ontwikkeling van een toolbox, in plaats van het voorschrijven van een kwaliteitssysteem.

Innovatie

De Hanzehogeschool bevindt zich in een ontwikkeling naar een meer geïntegreerde organisatie. Dat is leesbaar in de zelfreflectie, hoorbaar in de gesprekken en zichtbaar in concrete veranderingen. De instelling kiest in dit proces nadrukkelijk voor bottom-up beleidsontwikkeling, waarbij opleidingsteams eerst autonoom experimenteren en de hogeschool vanuit deze ervaringen gemeenschappelijke kaders vaststelt. Het panel ziet dat het opschalen van experimenten in de praktijk lukt. Wel blijft de systematiek achter het opschalen van experimenten tot centraal beleid onduidelijk voor het panel. In gesprekken komt naar voren dat het oppikken en opschalen van experimenten soms via het directeurenoverleg gebeurt, of aangestuurd door het CvB of door stafadviseurs. De systematiek achter het aanscherpen en wijzigen van centraal beleid op basis van decentrale ontwikkelingen blijft daarmee onvoorspelbaar.

Het panel hoort in gesprekken dat de behoefte aan collegiale uitwisseling bij deze werkwijze groeit, bijvoorbeeld over innovatiewerkplaatsen, leergemeenschappen en AI. Gesprekspartners noemen regelmatig behoefte aan meer instellingsbrede netwerken en platforms om van elkaar te leren. Mede hierdoor ontstaan zowel gestuurd als spontaan platforms en netwerken in de organisatie, welke verschillen in aard en mandaat. Sommige platforms informeren elkaar en wisselen vooral uit. Andere platforms ontwikkelen gezamenlijk beleid en richtlijnen. Het CvB herkent dat deze verschillen en is voornemens om meer duidelijkheid te schetsen in de status, werkzaamheden en bevoegdheden van platforms. Het panel is van mening dat dit ervoor zorgt dat de innovatiekracht en innovatiebereidheid van de platforms zo nog beter benut wordt en vindt dit een positieve ontwikkeling. Het panel beveelt daarom aan platforms duidelijker te formaliseren en verankeren in de organisatie, zodat ze meer impact maken. Ook ziet het panel hierin een kans om in de platforms het opschalen van experimenten systematischer in te richten.

Conclusie

Het panel is van oordeel dat de Hanzehogeschool op basis van feedback, evaluaties en reflectie doelgerichte verbetermaatregelen neemt. De hogeschool volgt de maatregelen op en borgt ze binnen de reguliere plan- en rapportagecyclus. Daarmee zorgt de instelling voor een structurele verankering van verbeteren en ontwikkelen. De hogeschool toont met diverse voorbeelden hoe ze als instelling feedback oppakt, vertaalt naar beleidsaanpassingen en uitvoert. Ook de opleidingsteams tonen eigenaarschap en betrokkenheid bij het verbeteren van hun onderwijs en betrekken hier studenten en de opleidingscommissie bij. De hogeschool toont dat innoveren deel is van de organisatiecultuur en schaaft succesvolle experimenten op. Het panel ziet dat instellingsbrede uitwisseling en netwerken van toegevoegde waarde zijn bij deze werkwijze. Daarom beveelt het

panel aan om platforms te formaliseren en verankeren in de organisatiestructuur. Het panel concludeert dat het evaluatie- en monitoringsproces effectief is ingericht en in de volle breedte van de instelling geïmplementeerd is en daarmee voldoet aan de eisen voor standaard 4: ontwikkeling.

Afkortingen

AI	Artificial Intelligence
COVE	Centraal Overleg voor Voorzitters Examencommissies
CvB	College van Bestuur
FEZ	Financieel Economische Zaken
HMR	Hogeschoolmedezeggenschapsraad
HR	Human Resources
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
M&O	Mens en Organisatie
NVAO	Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie
O&O	Onderwijs en Onderzoek
PL	Personeel
UAS	University of Applied Sciences

