

Stelsels in beweging NVAO Jaarverslag 2015

Juni 2016

Stelsels in beweging

In het hoger onderwijs in Vlaanderen en Nederland zijn de accreditatiestelsels volop in beweging. In Vlaanderen is in 2015 gestart met een geïntegreerd systeem voor externe kwaliteitszorg, waarbij de instellingsreview is geïntroduceerd en de pilots rond de borging van de opleidingskwaliteit in eigen regie van de instellingen zijn vormgegeven. In Nederland wordt volop debat gevoerd om de volgende stap in het stelsel te kunnen zetten. In beide regio's draait het om respectvolle en op vertrouwen gebaseerde relaties om te kunnen komen tot robuuste en gezaghebbende accreditatieoordelen en tegelijkertijd tot verbetering en innovatie van de kwaliteit van het hoger onderwijs.

Het Vlaamse accreditatiestelsel is verder ontwikkeld door een door de Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Onderwijs Hilde Crevits ingestelde *taskforce* met vertegenwoordigers van universiteiten, hogescholen, studenten, VLUHR-KZ en de NVAO en is in 2015 goedgekeurd door het Vlaams Parlement en vervolgens bekrachtigd door de Vlaamse Regering. Het herzien Vlaamse stelsel gaat uit van vertrouwen en autonomie waarbij de instelling zich verantwoordt op het gebied van de kwaliteit van haar onderwijsbeleid via een instellingsreview op instellingsniveau en een pilot die de regie van de instellingen over de borging van de kwaliteit van hun opleidingen toetst.

De nieuwe beoordelingswijze in Vlaanderen is opgezet ter voorbereiding van een eventuele toekomstige instellingsaccreditatie. Einde 2017 volgt een grondige evaluatie die de basis moet vormen van een nieuw accreditatiestelsel per 2020. Alle Vlaamse hogescholen en universiteiten hebben geopteerd om ook hun eigen regie over de kwaliteit van de opleidingen te laten bekijken. Geregistreerde instellingen zijn niet onderworpen aan de instellingsreview, voor hen blijven opleidingsbeoordelingen verder lopen.

De overgang naar instellingsaccreditatie wordt voorbereid via een bijkomende *trail* bij de instellingsreview aan de hand van een nieuwe Kwaliteitscode. Instellingen die opteren voor deze bijkomende *trail* worden vrijgesteld van opleidingsaccreditaties. Opleidingsaccreditaties blijven bestaan voor nieuwe opleidingen, opleidingen in herstel, internationale samenwerkingen en instellingen die niet aan de pilots participeren.

De NVAO heeft voor het nieuwe Vlaamse stelsel gekozen voor de 'waarderende aanpak'. Die invalshoek stimuleert tot het ontstaan van wederzijds respect en leervolle dialogen zonder dat ieders rol uit het oog wordt verloren. Door de waarderende aanpak ontstaat inspirerende energie om de kwaliteit op alle niveaus te blijven vergroten. De NVAO streeft er samen met de instellingen naar om de planlast te verminderen.

Ook in Nederland werkte de NVAO in 2015 op constructieve wijze nauw samen met instellingen, koepel- en studentenorganisaties, vakbonden en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap om gezamenlijk de stap te zetten naar een volgende fase in het accreditatiestelsel. Uitgangspunt hierbij vormt het begin 2015 gepresenteerde advies van de door de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap Jet Bussemaker ingestelde stuurgroep Accreditatiestelsel 3.0 met vertegenwoordigers van de VSNU, de Vereniging Hogescholen, de NRTU, de studentenorganisaties, de Inspectie van het Onderwijs en de NVAO over de ontwikkeling van het accreditatiestelsel ten behoeve van haar Strategische Agenda voor het hoger onderwijs die in de zomer van 2015 werd gepresenteerd.

In het komende stelsel staat 'accreditatie op maat' centraal. De NVAO is in 2015 gestart met het optimaliseren van de bestaande Nederlandse beoordelingskaders om de administratieve lastendruk te verminderen. De NVAO streeft er naar de verdere ontwikkeling van het accreditatiestelsel te laten samengaan met lastenvermindering en een verdere differentiatie van het instrumentarium.

De NVAO heeft in 2015 samenwerkingsovereenkomsten gesloten met de Amerikaanse branche- en accreditatieorganisatie voor business schools AACSB International en het Europees georiënteerde EFMD management development network om de visitatie- en accreditatieprocedures samen te voegen voor Nederlandse en Vlaamse *business schools* en economische opleidingen. Hierdoor vermindert de administratieve lastendruk aanzienlijk.

Voor Nederlandse, Vlaamse en Duitse *joint programmes* is in de zomer van 2015 een samenwerkingsovereenkomst getekend met de Duitse Akkreditierungsrat. Het komende jaar wil de NVAO meer van dergelijke internationale overeenkomsten sluiten, onder meer met de Association of MBAs (AMBA).

In januari 2015 vierde de NVAO haar tienjarig jubileum met haar relaties tijdens haar congres in het Vlaams Parlement in Brussel. Onder leiding van dagvoorzitter Annelies Beck vond een paneldiscussie plaats tussen Vlaamse, Nederlandse en internationale prominenten en een interviewgesprek met Hilde Crevits, viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Onderwijs en Jet Bussemaker, minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Het afgelopen jaar vertrokken vicevoorzitter Ann Demeulemeester en bestuurslid Lucien Bollaert bij de NVAO. De NVAO nam afscheid van hen met recepties in Antwerpen en Brussel voor de verschillende relaties. Minister Crevits was *keynote speaker* op beide bijeenkomsten.

De NVAO heeft zich verder gericht op de Nederlandse beoordeling en profilering van onderzoeksmasters en de lerarenopleidingen (opleidingsscholen, pabo's en universitaire lerarenopleidingen) en het verder uitvoeren van vergelijkende analyses. Op organisatorisch vlak heeft NVAO haar werkplan kwaliteitszorg opnieuw bekeken, met het oog op het verminderen van de behandeltermijnen en het versterken van de externe communicatie ter voorbereiding van haar externe evaluatie in het kader van een ENQA-review in 2017.

Het komende jaar wil de NVAO het vertrouwen in en het draagvlak voor de stelsels verder versterken en de nieuwe accreditatiestelsels in de internationale context onder de aandacht brengen. De 'waarderende aanpak' en de principes van 'vertrouwen en maatwerk' wil zij ondersteunen door de inzet van een gezaghebbend en robuust instrumentarium, flexibel waar het kan en stevig waar het moet. Daarnaast werkt zij aan het vergroten van de toegankelijkheid van de rapportages en het versterken van de kwaliteitscultuur in het hoger onderwijs. Het voorliggende jaarverslag bevat een weerslag van haar activiteiten in 2015.

Anne Flierman, voorzitter
Ann Verreth, vicevoorzitter

Inhoud

	Pag.
Resultaten	5
• Beoordelen en borgen	5
<i>In gesprek met: Ton van Haaften (Universiteit Leiden)</i>	10
<i>In gesprek met: Roxanne Figueroa Arriagada en Lennert Noppe (VVS)</i>	13
<i>In gesprek met: Kristiaan Versluys (Universiteit Gent)</i>	14
• Bevorderen kwaliteitscultuur	16
• Internationaal perspectief	16
• Overige activiteiten	18
Samenwerking met opdrachtgevers en stakeholders	19
<i>In gesprek met: Tycho Wassenaar (ISO) en Stefan Wirken (LSVb)</i>	19
Organisatie	22
• Bestuur en Adviesraad NVAO	22
• Organisatie	23
• Financiën	27
Samengevatte Jaarrekening	30
• Balans na resultaatbestemming per 31 december 2015	30
• Staat van baten en lasten over 2015	31
• Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	31
• Toelichting op de staat van baten en lasten	33
• Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	41
Lijst van begrippen en afkortingen	42
NVAO	43

Resultaten

De NVAO beoordeelt en borgt de kwaliteit van het hoger onderwijs en bevordert de kwaliteitscultuur binnen het Nederlandse en Vlaamse hoger onderwijs.

Beoordelen en borgen

In 2015 werden in totaal 652 Nederlandse en Vlaamse aanvragen afgerond tegen 807 in 2014 (zie tabel 1).

Voor Nederland bedroeg het aantal behandelde accreditatieaanvragen 397 (2014: 646). Het aantal behandelde toets nieuwe opleidingen is in Nederland is toegenomen naar 68 (2014: 60).

Voor Vlaanderen was zowel bij bestaande als bij nieuwe opleidingen een toename zichtbaar: 169 accreditaties in 2015 tegenover 74 in het jaar daarvoor. Voor nieuwe opleidingen zijn deze aantallen 14 en 12.

Tabel 1: Totaal afgehandelde aanvragen Nederland en Vlaanderen per 31-12-2015

	Eindtotaal	Nederland			Vlaanderen	
		Bestaande		Nieuwe	Bestaande	Nieuwe
		opleidingen		opleidingen	opleidingen	opleidingen
		(accreditatie)	Instellings toets	(TNO)	(accreditatie)	(TNO)
2015	652	397 ¹	4	68	169	14
2014	807	646 ²	15	60	74	12
2013	801	515	24	50	206	6
2012	578	339	5	55	166	13

Bestaande opleidingen Nederland

Voor Nederland bedroeg het aantal behandelde accreditatieaanvragen 397 (2014: 646), (zie tabel 2). Daarvan werd het grootste deel als voldoende beoordeeld. In 13 procent van de gevallen werd het oordeel “goed” toegekend.

Het aantal opleidingen waaraan een herstelperiode is toegekend, bedroeg 7 procent, dit is vergelijkbaar met de voorbije jaren.

¹ Incl. 73 research masters

² Incl. 12 research masters

Tabel 2: Totaal afgehandelde accreditatieaanvragen Nederland per 31-12-2015

	Eindtotaal	Voldoende	Goed	Excellent	Herstel- periode	Aanvraag ingetrokken
2015						
wo						
Bekostigd	212	175	12	-	24	1
Privaat	-	-	-	-	-	-
Totaal wo	212	175	12	-	24	1
hbo						
Bekostigd	171	129	39	-	3	-
Privaat	14	11	1	-	2	-
Totaal hbo	185	140	40	-	5	-
Totaal 2015	397	315	52	-	29	1

Naast de reguliere accreditatieprocessen schonk de NVAO in Nederland het afgelopen jaar extra aandacht aan het beoordelen van de lerarenopleidingen en de onderzoeksmasters. Verder had de NVAO een actieve en vaak mede-richtinggevende rol bij de nieuwe titulatuur in het hbo; het verder vastleggen van de visitatiegroepen; het opstellen van een toetsingskader voor de educatieve minoren; het experiment flexibilisering; de aanpassingen aan het beoordelingskader 2014; het kader voor associate degrees en de voorbereiding op het nieuwe accreditatiestelsel. Daarnaast werden de training van voorzitters van opleidingsvisitaties vormgegeven en een profiel voor deze voorzitters vastgesteld, in overleg met evaluatieorganisaties en deskundigen uit het onderwijs.

In 2015 werd de accreditatie afgerond van de Nederlandse hbo-bacheloropleidingen Opleiding tot leraar Basisonderwijs (pabo's) en de universitaire lerarenopleidingen (ulo's), als onderdeel van de totale accreditatieronde van lerarenopleidingen in de periode 2014 - 2016. In april 2015 was de accreditatie afgerond van alle pabo's (24). Alle opleidingen waren 'aan de maat', waarbij bijna een derde van de opleidingen (7) het oordeel "goed" ontving. In juli 2015 publiceerde de NVAO een systeembrede analyse over de pabo's. Hieruit bleek dat de ontwikkeling in de eindkwalificaties bij alle opleidingen heeft geleid tot een aanscherping van de programma's en de toetsing.

In de zomer van 2015 werd tevens de accreditatieronde van de universitaire lerarenopleidingen (ulo's) afgerond. Op de opleidingen van één universiteit na ontvingen alle ulo's het eindoordeel "voldoende". De systeembrede analyse over de ulo's wordt in het voorjaar van 2016 gepubliceerd.

De NVAO heeft daarnaast het afgelopen jaar 31 aanvragen voor opleidingsscholen afgerond, waarbij 29 positieve oordelen werden gegeven. Twee instellingen trokken hun aanvraag in. De NVAO en de Inspectie van het Onderwijs brengen in 2016 - 2017 een gezamenlijk rapport over alle lerarenopleidingen uit. Hierin worden de analyses van de NVAO aangevuld met onder meer een update van het sectorbeeld van de Inspectie.

In 2015 beëindigde de Koninklijke Nederlandse Academie voor Wetenschappen (KNAW) haar betrokkenheid bij de beoordeling van onderzoeksmasters. De NVAO is daarna, in overleg met onder andere de Vereniging van Universiteiten (VSNU), gestart met het ontwikkelen van een nieuwe richtlijn voor het beoordelen van deze opleidingen.

Uit tabel 3 blijkt dat de kwaliteitsslag in het bekostigde hoger beroepsonderwijs vruchten afwerpt: hier is duidelijk een opgaande lijn te zien, met een verdubbeling van het aantal “goede” beoordelingen (2015: 22 procent; 2014: 11 procent) en nauwelijks nog herstelperiodes (2015: 3 procent; 2014: 6 procent).

Bij de wetenschappelijke opleidingen steeg het aantal toegekende herstelperiodes het afgelopen jaar naar 11 procent (2014: 9 procent). De verbeteropgave ligt daar vooral bij universitaire lerarenopleidingen en onderzoeksmasters. Het aantal als “goed” beoordeelde opleidingen daalde naar zes procent (2014: 10 procent).

Tabel 3: trend en differentiatie in scores in % per sector

	2015	2014
wo		
Excellent	-	-
Goed	6%	10%
Voldoende	83%	80%
Herstelperiode	11%	9%
hbo		
Excellent	-	2%
Goed	22%	11%
Voldoende	76%	80%
Herstelperiode	3%	6%

Bestaande opleidingen Vlaanderen

In Vlaanderen steeg het aantal accreditatieaanvragen voor bestaande opleidingen van 77 in 2014 naar 169 het jaar nadien (zie tabel 4). Tien percent van de opleidingen kreeg een herstelperiode (verlenging geldigheidsduur accreditatietermijn) toegekend, in 18 procent van de gevallen werd het oordeel “goed” gegeven.

Ook in 2016 zal het aantal Vlaamse accreditatieaanvragen even hoog blijven. Daarna wordt - in afwachting van de evaluatie van de lopende pilot tegen 2017 - nog maar een beperkt aantal accreditatieaanvragen ingediend, gelet op het nieuwe geïntegreerde systeem voor externe kwaliteitszorg dat in Vlaanderen in 2015 van start is gegaan. De lopende accreditaties werden verlengd (zie verder “Instellingsreview Vlaanderen”).

Tabel 4: Totaal afgehandelde accreditatieaanvragen Vlaanderen per 31-12-2015

	Eind-totaal	Excellent	Goed	Positief	Beperkte geldigheids-duur
2015					
academisch					
Ambtshalve geregistreerde instelling	82	-	14	64	4
Geregistreerde instelling	4	-	3	-	1
Totaal academisch	86	-	17	64	5
professioneel					
Ambtshalve geregistreerde instelling	81	-	14	56	11
Geregistreerde instelling	2	-	-	2	-
Totaal professioneel	83	-	14	58	11
Totaal 2015	169	-	31	122	16

Nieuwe opleidingen Nederland

Het aantal behandelde toetsen nieuwe opleiding steeg in Nederland het afgelopen jaar met circa 10 procent (2015: 68; 2014: 60) (zie tabel 5). Het aantal ingetrokken besluiten (17) laat zien dat ongeveer een kwart van de nieuwe opleidingen kwalitatief niet op orde is; nog eens circa 20 procent kreeg voorwaarden opgelegd. Er worden dus nog altijd relatief veel aanvragen voor beoordeling onvoldoende voorbereid bij de NVAO ingediend.

Tabel 5: Totaal afgehandelde aanvragen toets nieuwe opleiding Nederland per 31-12-2015

	Eind-totaal	Positief	Positief onder vw	Aan vw voldaan	Niet aan vw voldaan	Aanvraag ingetrokken
2015						
wo						
Bekostigd	18	14	3	1	-	-
Privaat	5	3	-	1	-	1
Totaal wo	23	17	3	2	-	1
hbo						
Bekostigd	11	6	1	1	-	3
Privaat	34	9	9	3	1	13
Totaal hbo	45	15	10	4	-	16
Totaal 2015	68	32	13	6	-	17

Nieuwe opleidingen Vlaanderen

Vorig jaar werd ongeveer eenzelfde aantal nieuwe Vlaamse opleidingen aangeboden (2015: 14; 2014: 12) (zie tabel 6). In Vlaanderen worden weinig nieuwe opleidingen aangeboden. De breedte van de opleidingen laat profilering toe tussen de instellingen. Daarnaast mogen op grond van een decretale wijziging geen nieuwe afstudeerrichtingen binnen bestaande opleidingen worden toegevoegd. Tenslotte is binnen de hogescholen en de universiteiten een moratorium op nieuwe bachelor- en masteropleidingen afgesproken voor de academiejaren 2014-2015 en 2015-2016.

Tabel 6: Totaal afgehandelde aanvragen toets nieuwe opleiding Vlaanderen per 31-12-2015

	Eindtotaal	Positief	Aanvraag ingetrokken
2015			
academisch			
Ambtshalve geregistreerde instelling	5	5	-
Geregistreerde instelling	-	-	-
Totaal academisch	5	5	-
professioneel			
Ambtshalve geregistreerde instelling	9	7	2
Geregistreerde instelling	-	-	-
Totaal professioneel	9	7	2
Totaal 2015	14	12	2

Instellingstoets kwaliteitszorg Nederland

Wat betreft de instellingstoets kwaliteitszorg zijn in Nederland in de afgelopen drie jaar de aanvragen afgerond van in totaal 34 instellingen (zie tabel 7). Bij tien instellingen werden voorwaarden gesteld. Acht instellingen hebben aangetoond aan de voorwaarden te voldoen, twee universiteiten worden in 2016 opnieuw beoordeeld. In totaal hebben vijf instellingen hun aanvraag ingetrokken.

Tabel 7: Totaal afgehandelde aanvragen instellingstoets kwaliteitszorg Nederland per 31-12-2015

	Totaal	Positief	Positief onder vw	Positief na vw
wo				
Bekostigd	14	10	2	2
Privaat	1	-	-	1
Totaal wo	15	10	2	3
hbo				
Bekostigd	18	13	-	5
Privaat	1	1	-	-
Totaal hbo	19	14	-	5
Totaal	34	24	2	8



Prof. dr. Ton van Haaften (Universiteit Leiden): *'De instellingstoets dwingt ertoe om systematisch de eigen interne kwaliteitszorg Onderwijs onder de loep te nemen en waar nodig te herijken en aan te passen. Een systeem van kwaliteitszorg is van secundair en niet van primair belang voor de kwaliteitscultuur: het moet faciliteren dat docenten en studenten kunnen doen wat er van hen mag worden gevraagd.'*

Wat was het belangrijkste resultaat van de instellingstoets kwaliteitszorg voor de Universiteit Leiden?

'Het belangrijkste resultaat voor de Universiteit Leiden van de instellingstoets kwaliteitszorg is - zoals dat geldt voor de meeste instellingen van hoger onderwijs - dat de toets ertoe dwingt om systematisch de eigen interne kwaliteitszorg Onderwijs onder de loep te nemen en waar nodig te herijken en aan te passen. Op een aantal punten heeft dat ertoe geleid dat de visie van de Universiteit Leiden op onderwijs en kwaliteitszorg helderder is verwoord, dat de samenhang tussen de bottom-up- en top-downprocessen in het kwaliteitszorgsysteem beter op elkaar zijn afgestemd en dat er concrete maatregelen zijn genomen om waar mogelijk de interne bureaucratische last te verminderen. Het heeft er ook toe geleid dat binnen de Universiteit Leiden onderzoek is gedaan naar het accreditatiesysteem als zodanig, wat dat betekent voor de belasting van docenten in verhouding tot de opbrengsten ervan en welke veranderingen het beste kunnen worden doorgevoerd. Op basis van de uitkomsten van dat onderzoek heeft de Universiteit Leiden ervoor gepleit om het huidige accreditatiestelsel te vervangen door instellingsaccreditatie.'

Welke aspecten van kwaliteitszorg neemt u binnen uw faculteit mee?

'Vanwege de diversiteit aan wetenschapsgebieden en opleidingen binnen de Universiteit Leiden moeten alle aspecten van het universitaire kwaliteitszorgsysteem (visie op onderwijs en kwaliteitszorg, beleid, meting van resultaten, verbeterbeleid en bestuursstructuur) nader worden ingevuld op facultair niveau. Verwevenheid van onderzoek en onderwijs bijvoorbeeld, een van de pijlers van de Leidse visie op academisch onderwijs, betekent binnen de faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen iets anders dan binnen de faculteit Geesteswetenschappen.'

Op welke wijze kunnen docenten en studenten bijdragen aan de kwaliteitscultuur binnen de universiteit?

'Onderwijskwaliteit wordt eerst en vooral gemaakt op de onderwijsvloer in samenwerking tussen docenten en studenten. Alleen in de interactie tussen betrokken, gepassioneerde en uitstekend voorbereide docenten, en betrokken, gepassioneerde en goed voorbereide studenten kan heel goed onderwijs ontstaan. Als een van die schakels ontbreekt, daalt de kwaliteit van onderwijs. Daarnaast is het belangrijk dat docenten en studenten spreken over de vraag of, en zo ja hoe het onderwijs kan worden verbeterd. Zo beschouwd is een systeem van kwaliteitszorg van secundair en niet van primair belang

voor de kwaliteitscultuur: het moet faciliteren dat docenten en studenten kunnen doen wat er van hen mag worden gevraagd.'

Instellingsreview Vlaanderen

In 2015 is in Vlaanderen een experiment met een geïntegreerd systeem voor externe kwaliteitszorg van start gegaan. Hierin wordt een onderscheid gemaakt tussen:

1. de toets nieuwe opleiding;
2. de opleidingsbeoordeling (leidend tot accreditatie) van een welomschreven groep van opleidingen van universiteiten en hogescholen en van alle opleidingen van de andere hogeronderwijsinstellingen; en
3. de instellingsreview waarin de kwaliteit van het onderwijsbeleid van een universiteit of hogeschool getoetst wordt;
4. de beoordeling van de wijze waarop universiteiten en hogescholen instaan voor de kwaliteit van hun opleidingen (i.e. de regie voeren over de kwaliteitsborging van de opleidingen) via een derde *trail*.

Alle Vlaamse hogescholen en universiteiten nemen deel aan het experiment en opteerden hierbij zowel voor de instellingsreview als voor de beoordeling van de wijze waarop ze de kwaliteit van hun opleidingen borgen.

De instellingsreviews gelden als een nulmeting met het oog op het invoeren van een aangepaste structurele regeling en hieraan zijn geen consequenties verbonden. Tijdens de duur van het experiment worden de accreditaties van opleidingen aan de hogescholen en universiteiten verlengd.

Eind 2014 startte het NVAO-projectteam met de concrete uitwerking van het experiment. Hierbij wordt in een klankbordgroep overleg gepleegd met alle stakeholders. In 2015 is gewerkt aan de voorbereiding van de eerste instellingsreviews. Er werden een draaiboek en een vraagbaak ontwikkeld en de commissieleden hebben zich voorbereid in interactieve sessies. In maart 2016 starten de eerste locatiebezoeken in de instellingen. Via een maandelijkse nieuwsbrief houdt de NVAO alle geïnteresseerden op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen.

In de periode 2016 - 2017 voert de NVAO de instellingsreview uit bij 18 Vlaamse universiteiten en hogescholen. De beoordelingen gebeuren door reviewcommissies die een waarderende aanpak hanteren. De context van de instelling en het gekozen model voor onderwijsbeleid vormen steeds het uitgangspunt. De commissie gaat met de instelling in gesprek tijdens een eerste verkennend en een tweede verdiepend locatiebezoek.

Tijdens het tweede locatiebezoek wordt een specifieke *trail* uitgevoerd waar de regie van de instellingen over de kwaliteit van hun opleidingen wordt getoetst. De dialoog tussen de commissie en de instelling leidt tot gemeenschappelijke inzichten over de werking van het gekozen model die de basis vormen voor de oordeelsvorming. Op die manier waardeert de NVAO de kwaliteitszorginspanningen van de universiteiten en hogescholen van de afgelopen decennia en biedt ze hen de mogelijkheid om de verantwoordelijkheid voor het eigen interne kwaliteitsbeleid volledig op te nemen.

Per instelling stellen de commissies een beoordelingsrapport op over de instellingsreview en een adviesrapport over de derde *trail*.

De NVAO waakt over de consistentie van de beoordelingen. Alle instellingsreviews zullen afgerond zijn in de zomer van 2017 waarna de NVAO de besluiten en onderliggende rapporten aan de instellingen zal overmaken en ook publiceren, samen met een algemene overzichtsrapportage. Vervolgens zal de Vlaamse minister van Onderwijs in de tweede helft van 2017 de decretaal voorziene evaluatie laten uitvoeren. Op basis van de conclusies zal de Vlaamse regering aan het Vlaamse Parlement de decretale bepalingen ter goedkeuring voorleggen om vanaf 2020 een nieuw stelsel voor kwaliteitszorg in het Vlaams hoger onderwijs in te voeren.

Bijzondere (kwaliteits)kenmerken (Nederland en Vlaanderen)

De NVAO kende in 2015 een bijzonder kenmerk toe aan 16 Nederlandse opleidingen. Twee Vlaamse opleidingen verkregen in het verslagjaar een bijzonder kwaliteitskenmerk. In 2015 betrof het de volgende, in de wetgeving vastgelegde bijzondere kenmerken:

- "duurzaamheid/duurzaam hoger onderwijs" aan drie opleidingen;
- "internationalisering" aan vijf opleidingen, waarvan driemaal met de score "goed";
- "ondernemen" aan een Nederlandse en aan een Vlaamse opleiding.

Over twee aanvragen "kleinschalig en intensief onderwijs" verstrekke de NVAO het afgelopen jaar een positief advies aan de Nederlandse minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De NVAO zal het ECA Framework for the Assessment of Quality in Internationalisation van februari 2015 per 1 januari 2016 overnemen voor het bijzonder (kwaliteits)kenmerk internationalisering.

HBO5 (Vlaanderen)

HBO5, het hoger beroepsonderwijs op niveau 5 van de Vlaamse kwalificatiestructuur, bestaat uit beroepsgerichte opleidingen, zoals de vierde graad verpleegkunde, die niet rechtstreeks leiden tot een graad van bachelor of master. HBO5-opleidingen kennen 90 tot 120 studiepunten en leiden tot een graduaatsdiploma.

In het voorjaar 2015 organiseerde de NVAO 12 locatiebezoeken in het kader van de clusterbeoordeling van de nieuwe HBO5 opleiding "Graduaat in het winkelmanagement" van tien verschillende samenwerkingsverbanden. Alle opleidingen voldoen aan de basiskwaliteit en garanderen dat de cursisten de beoogde leerresultaten kunnen verwerven. De Vlaamse regering heeft uiteindelijk zeven instellingen toestemming gegeven om met deze opleidingen van start te gaan.

Wijzigen studieomvang (Vlaanderen)

Hogescholen en universiteiten kunnen bij de Vlaamse Regering een aanvraag indienen voor het wijzigen van de studieomvang van bestaande (master)opleidingen. Deze regeling geldt voor een beperkt aantal opleidingen. De NVAO adviseert de Vlaamse Regering of de ingediende aanvragen beantwoorden aan de decretale criteria.

In 2015 heeft de NVAO twee aanvragen tot wijziging van de studieomvang afgehandeld: over beide is positief geadviseerd (2014: 8).

In gesprek met
Roxanne Figueroa
Arriagada en
Lennert Noppe



Roxanne Figueroa Arriagada (Universiteit Gent, Vlaamse Vereniging van Studenten VVS): *'Als studentenvertegenwoordigers zijn we uiteraard begaan met de kwaliteit van de opleidingen. Perfectie bestaat niet, en het is daarom noodzakelijk dat de positieve punten van de opleiding worden aangevuld met enkele werkpunten.'*



Lennert Noppe (Universiteit Gent, Vlaamse Vereniging van Studenten VVS): *'Ook na de uitrol van het nieuwe systeem zullen de studenten met enthousiasme hun stem laten horen, zowel op Vlaams, als op instellingsniveau. Wij zijn dan ook vragende partij om de studenten te blijven uitnodigen en actief hun bijdrage te vragen.'*

Hoe kijken jullie als studenten naar die verplichting over de publieke informatie met betrekking tot de kwaliteit van de opleidingen?

'Als studentenvertegenwoordigers zijn we uiteraard begaan met de kwaliteit van de opleidingen. Op dagelijkse basis denken we mee na over hoe opleidingen verbeterd kunnen worden en de rol die studenten daarin kunnen spelen. Het is van belang dat studiekeizers ook een goed zicht hebben op de kwaliteit van de opleidingen die ze overwegen. Het gaat hier niet om een competitief systeem - welke opleiding scoort het beste? -, maar eerder de nuances die het verschil maken: welke klemtoon ligt er bij een bepaalde opleiding aan instelling X en welke klemtoon bij instelling Y? Is academisch onderzoek een punt van uitblinken aan de opleiding of is het net een werkpunt? Dergelijke zaken publiek maken, zorgt ervoor dat de studiekeizer een meer gefundeerde keuze kan maken over zijn opleiding.'

Aan welke informatie over de opleiding heeft de student behoefte?

'Welk soort informatie een universiteit of hogeschool publiek maakt, is natuurlijk ook belangrijk. Als elke instelling een lofbrief over zijn eigen opleidingen of zichzelf schrijft, is de student hier niets mee. De informatie die naar buiten komt moet nog steeds een correcte weergave zijn van de opleiding. We vinden dan ook dat er zowel positieve als negatieve punten naar voor moeten komen, zoals elke opleiding deze heeft. Perfectie bestaat niet, en het is daarom noodzakelijk dat de positieve punten van de opleiding worden aangevuld met enkele werkpunten. Daarenboven zouden ook de maatregelen die de instelling neemt om te verbeteren, best publiek vermeld worden.'

Hoe moet die informatie georganiseerd worden?

'Het publieke karakter van deze informatie over kwaliteit is één zaak, anderzijds vinden we het ook belangrijk dat deze publieke informatie op een toegankelijke en

laagdrempelige manier aan de studenten in spe wordt aangereikt. Bij het overwegen van enkele studierichtingen zullen er dus maar weinig mensen zich bezighouden met rapporten van honderden pagina's uit te pluizen, en is het dan ook van belang dat de student het overzicht kan bewaren. Opnieuw, niet om competitie tussen instellingen in de hand te werken, wél om de klemtonen en nuances van elke opleiding zichtbaar te maken. Pas dan kan de studiekeuze een genuanceerde beslissing maken over welke opleiding aan welke instelling het best bij hem of haar past.'

Wat verwacht je nog van de instellingsreview?

'Er is heel wat veranderd op vlak van kwaliteitszorg, en we verwachten dat ook de komende maanden bijzonder druk zullen zijn. Dit zal voor zowel de instellingen een grote verandering meebrengen, die voortaan een zelfreflectie zullen moeten toepassen, als voor de NVAO die dit alles in goede banen zal moeten leiden. Echter hebben de studentenvertegenwoordigers er vertrouwen in dat na deze periode van verandering, de kwaliteit van de opleidingen in Vlaanderen op een consistente en duidelijke manier nagegaan zal worden. We willen als studentenvertegenwoordigers daarom ook benadrukken dat we positief zijn over de mate van betrokkenheid die we hebben ervaren, niet enkel op het SAMENarie (d.d. 3/02/2016) maar ook op andere overlegmomenten van NVAO waarop we stevast uitgenodigd worden. We verwachten dat ook na de uitrol van het nieuwe systeem de studenten met enthousiasme hun stem willen laten horen, dit zowel op Vlaams- als op instellingsniveau. Wij zijn dan ook vragende partij om de studenten te blijven uitnodigen en actief hun bijdrage te vragen.'

In gesprek met Kristiaan Versluys



Prof. dr. Kristiaan Versluys (Universiteit Gent): *'Over het algemeen kan gesteld worden dat de instellingsreview+ gezorgd heeft voor een sterke dynamisering van zowel onderwijsbeleid als onderwijskwaliteitszorg. Door de intense medewerking van alle belanghebbenden op alle niveaus werden op zeer korte tijd nieuwe methodieken, beleidsdocumenten en organen geïntroduceerd als complement bij de al bestaande instrumenten.'*

Hoe is de instellingsreview en de waarderende aanpak binnen Universiteit Gent geïntroduceerd?

'Een representatieve werkgroep onder leiding van de vicerector heeft de kritische zelfreflectie voorbereid. In een aantal diepgravende beleidsdocumenten werden zes strategische doelstellingen vastgelegd. Deze zes doelstellingen sluiten aan de ene kant aan bij de gangbare praktijken en al bestaande beleidsopties van de UGent. Aan de andere kant zijn ze toekomstgericht en richtsnoeren voor bijsturing en verandering.'

Wat was de impact daarvan? Heeft dit dingen veranderd?

'De instellingsreview heeft aanleiding gegeven tot een geïntensifieerd proces van zelfreflectie, zowel op het niveau van de instelling als op dat van de faculteiten en opleidingen. Met name werd aan faculteiten en aan alle opleidingen gevraagd het eigen

beleid te expliciteren in verband met de zes strategische doelstellingen. Daartoe werden dynamische portfolio's ontwikkeld, die niet alleen de huidige status questionis beschrijven, maar evenzeer de planning voor de toekomst behelzen. Ze zijn gebaseerd op de PCDA-cyclus en geven aan de opleidingen de kans om te documenteren welke initiatieven ze nemen om de strategische doelstellingen te verwezenlijken. Er wordt gewaakt over een evenwicht tussen centrale aansturing en de verantwoordelijkheid van faculteiten en opleidingen. Enerzijds blijft er ruimte voor een gedifferentieerde facultaire invulling van centrale initiatieven. Anderzijds schrijft deze facultaire beleidsuitvoering zich in de centrale keuzes en worden die centrale initiatieven gevoed door best practices op het terrein.'

Hoe wordt hierop gereageerd door de docenten en de studenten?

'De beleidsdocumenten en de kritische zelfreflectie kwamen tot stand na een brede consultatie van alle geledingen, inzonderheid de docenten en studenten. Naast de bespreking in de geëigende officiële kanalen (Onderwijsraad, Raad van Bestuur) werden alle beleidsopties en alle voorbereidende teksten afgetoetst in officiële gesprekken, in het bijzonder twee reeksen van ontbijtsessies met studenten en voorzitters van opleidingscommissies. Ook werden de nieuwe beleids- en monitoringinstrumenten (portfolio's) uitvoerig toegelicht in infosessies en workshops in de faculteiten en opleidingen. Daarnaast loopt op dit moment een intensieve informatiecampagne, met onder andere wijdverspreide affiches, die de zes doelstellingen voor het voetlicht brengen, en een druk bijgewoonde en zeer geslaagde onderwijsdag op 17 maart jongstleden.'

Nu de kwaliteitszorg van de opleidingen een eigen verantwoordelijkheid is, heeft dit voor veranderingen gezorgd?

'De externe visitaties werden vervangen door een intern kwaliteitszorgsysteem, waarbij alle opleidingen afzonderlijk worden opgevolgd. Daartoe zijn nieuwe methoden, organen en monitoringwijzen ontwikkeld. Opleidingen zijn betrokken in een systeem van interne visitaties, die we peerleerbezoeken noemen. Deze bezoeken, die gemiddeld om de zes jaar plaatshebben en waarbij een drietal voorzitters van opleidingscommissies samen met een externe vakdeskundige en een student een opleiding bezoeken, verlopen meer met formatieve dan summatieve intenties. De bedoeling is wederzijds leren, het uitwisselen van good practices en het collectief verbeteren van de opleidingen. Niettemin wordt op een formele wijze gerapporteerd aan het Onderwijskwaliteitsbureau, een nieuw en slagkrachtig orgaan, dat kan optreden bij deficiënties of slecht functioneren. De eerste peerleerbezoeken wijzen uit dat deze 'visites' (eerder dan 'visitaties') verlopen in een constructieve sfeer, waarbij openhartig zowel de sterke punten als de verbeterpunten van de opleidingen aan de orde komen. Daarnaast heeft om het jaar een kwaliteitsoverleg plaats, waarbij de facultaire verantwoordelijken (decaan, onderwijsdirecteur) het gevoerde onderwijsbeleid bespreken met de Directie Onderwijsaangelegenheden (directeur Onderwijsaangelegenheden, afdelingshoofd kwaliteitszorg).'

Bevorderen kwaliteitscultuur

Bij de herziening van het Vlaamse accreditatiestelsel vormde het begrip 'kwaliteitscultuur' een van de leidende ontwerpprincipes om te komen tot vernieuwing van het accreditatiestelsel. Het stelsel biedt de instellingen opnieuw de gelegenheid om het eigen interne kwaliteitsbeleid te optimaliseren. Ook in Nederland speelt kwaliteitscultuur een belangrijke rol in het denken over het nieuwe accreditatiestelsel.

Voor de eigen medewerkers organiseerde de NVAO het afgelopen jaar in Den Haag een reflectieve bijeenkomst over interne kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur.

Internationaal perspectief

De NVAO vervult haar taken in internationaal perspectief en in de context van het Europese Bolognaproces. De NVAO maakt deel uit van drie internationale netwerken van kwaliteitszorgorganisaties in het hoger onderwijs: de European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), het European Consortium for Accreditation in Higher Education (ECA), en het International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE).

De NVAO verzorgt het secretariaat van ECA en neemt deel aan het ECA-bestuur. NVAO-voorzitter Anne Flierman werd in oktober 2015 tijdens de ENQA *General Assembly* in het bestuur (de 'Board') van ENQA gekozen. NVAO-bestuurders en medewerkers hebben zitting in werkgroepen van ENQA en ECA. Het actieve lidmaatschap van deze netwerken draagt bij aan het uitwisselen van actuele kennis betreffende kwaliteitszorg, deelname aan relevante internationale projecten en het opbouwen van relaties met internationale experts die aan beoordelingen kunnen deelnemen. De NVAO is tevens opgenomen in het European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR) en leverde in 2015 de vicevoorzitter van het Register Committee van EQAR.

Naast de samenwerking tussen Nederland en Vlaanderen en binnen de internationale netwerken van kwaliteitszorgorganisaties biedt internationale samenwerking met soortgelijke organisaties de mogelijkheid om *best practices* van externe kwaliteitsbeoordeling zichtbaar te krijgen en van elkaars ervaringen te leren en te profiteren. Delegaties van de NVAO bezochten daarom de zusterorganisaties in Duitsland, Noorwegen en het Verenigd Koninkrijk. De NVAO nam deel aan een Noors-Brits-Zweeds initiatief om masteropleidingen te benchmarken.

De ministers van Onderwijs in België, Nederland en Luxemburg namen in 2015 het besluit om elkaars diploma's in het hoger onderwijs automatisch te erkennen. Dit besluit is van groot belang voor de verdere uitbreiding van de wederzijdse erkenning van accreditatiebesluiten en diploma's in de Europese hogeronderwijsruimte.

De eerste Europese *Certificates for Quality in Internationalisation* konden in februari 2015 worden uitgereikt tijdens een ECA-conferentie in Parijs, zes jaar nadat de NVAO het eerste initiatief nam om de kwaliteit van internationalisering zichtbaar en meetbaar te maken. Hieraan gingen twaalf pilots in evenveel landen vooraf om het kader en de methodiek te testen (project Certificate for Quality in Internationalisation - CeQulnt). Naast universiteiten uit Finland en Frankrijk participeerden een faculteit uit Spanje en opleidingen uit Nederland, Duitsland, Oostenrijk, Polen, Kroatië, Slovenië en Frankrijk.

Voor het uitwisselen van ervaringen met internationalisering werd een Europees online platform geïntroduceerd. Het Good Practices in Internationalisation Platform (GPIP) van de NVAO is hierin opgaan.

In mei 2015 namen de Europese ministers van Onderwijs tijdens de Bolognameeting in Yerevan het voorstel aan voor een Europese aanpak van de accreditatie van *joint programmes*. Het voorstel is ontwikkeld door een Europese expertgroep die gebruik maakte van de ervaringen met de accreditatie van *joint programmes* en de uitkomsten van het door NVAO gecoördineerde JOQAR-project. De NVAO maakte deel uit van deze expertgroep.

In 2015 nam de NVAO de accreditatie over van een aantal opleidingen, als uitvloeisel van de wederzijdse erkenning in het kader van de Multilateral Agreement on the Mutual Recognition of Accreditation Results regarding Joint Programmes (MULTRA) van ECA. Hierdoor wordt voorkomen dat bij internationale *joint programmes* het accreditatieproces meermalen doorlopen moet worden. Om de visitatie- en accreditatieprocessen van *joint degrees* in Nederland, Vlaanderen en Duitsland te vereenvoudigen, tekende de NVAO in juli 2015 een samenwerkingsovereenkomst met de Duitse Akkreditierungsrat.

In mei en oktober 2015 tekende de NVAO tevens samenwerkingsovereenkomsten met de Amerikaanse branche- en accreditatieorganisatie voor business schools AACSB International en het Europees georiënteerde management development network EFMD om de verschillende visitatieprocessen te stroomlijnen, de administratieve lasten te verminderen en een dubbele accreditatie mogelijk te maken. De specifieke vakeisen en beroeps- of branche-eisen kunnen in deze sectoren voortaan worden meegenomen tijdens de algemene accreditatie door de NVAO, terwijl de verantwoordelijkheden van alle betrokken partijen ongewijzigd blijven. De NVAO wil de komende jaren meer van dergelijke internationale samenwerkingsovereenkomsten sluiten. De behoefte aan dergelijke vormen van samenwerking vanuit de hogeronderwijsinstellingen is hierbij leidend.

De leden van het Dagelijks Bestuur van de NVAO, de beleidsmedewerkers van de afdeling Internationalisering en andere beleidsmedewerkers bezochten het afgelopen jaar 60 maal een meeting van bovengenoemde internationale organisaties of verzorgden een presentatie voor een internationaal publiek. In 2015 werden onderstaande artikelen gepubliceerd en bijdragen geleverd aan (internationale) bijeenkomsten:

- “Verantwoorden, verbeteren, verbinden”, *key-note* drs. Paul Zevenbergen, Congres Toetsen en Examinieren in het hoger onderwijs, maart 2015;
- “Internationale ontwikkelingen in kwaliteitszorg (2005-2015)”, artikel lic. Lucien Bollaert, Tijdschrift voor Onderwijsrecht en Onderwijsbeleid (TORB 04, maart-april, 2014-2015);
- “Lowering the burden, not the bar” speech drs. Paul Zevenbergen, AACSB Annual Accreditation Conference: Europe, Middle East and Africa, May 2015;
- Interview dr. Anne Flierman, themanummer 'Grip op Kwaliteit', De Link Magazine voor Onderwijslogistiek, juni 2015;
- “Kwaliteitsadviseurs en kwaliteitscultuur”, presentatie lic. Lucien Bollaert, Studiemiddag Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement (NNK), juni 2015;
- Artikel 'Samen zoeken naar het juiste evenwicht', over nieuwe ontwikkelingen in het accreditatiestelsel door dr. Anne Flierman, TH&MA 2015, nr. 3, juli 2015;
- Artikel 'Kijken naar het geheel, niet naar de delen', over vereenvoudiging en

wederzijdse erkenning van joint programmes door dr. Mark Frederiks, TH&MA 2015, nr. 3, juli 2015;

- Seminar 'The Development of Higher Education as a Factor of Overcoming the Economic Crisis', speech lic. Lucien Bollaert, Moscow, 25 september 2015;
- ECA-webinar "Quality, Quality Assurance and Quality Culture in Higher Education", lic. Lucien Bollaert, 20 oktober 2015.

De NVAO ontving in 2015 buitenlandse delegaties uit Benin; van het Chinese Service Center for Scholarly Exchange (CSCSE); van het Japan Institution for Higher Education Evaluation (JIHEE); de Commission of University Education uit Kenia; van academici en kwaliteitszorgmedewerkers van Algerijnse universiteiten; van vertegenwoordigers van de Universiteit van Ljubljana uit Slovenië en van de National Accreditation Council for Technical Education (NACTE) uit Tanzania.

Zelf organiseerde de NVAO in oktober 2015 met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap voor bijna honderd vertegenwoordigers van universiteiten en hogescholen, afkomstig uit een dozijn Europese landen, een *Peer Learning Event* over de *Assessment and Demonstration of Achieved Learning Outcomes*. De conferentie maakte deel uit van het door de EU gefinancierde project Facilitating Bologna Tools (FaBoTo).

In december 2015 organiseerde de NVAO samen met ECA in Den Haag het jaarlijkse Winter Seminar, ditmaal over het thema "National Implementation of the European Approach for Quality Assurance of Joint Programmes" voor ruim honderd nationale en internationale deelnemers.

Overige activiteiten

De NVAO heeft in 2015:

- 56 domeinspecifieke leerresultaten gevalideerd in Vlaanderen (7 academisch gerichte bachelors; 12 professioneel gerichte bachelor's; 23 master's; 2 banaba's en 12 manama's);
- positief besloten op vier aanvragen van Nederlandse instellingen voor het samenvoegen van opleidingen (planningsneutrale conversie). Twee aanvragen zijn aangehouden tot besluitvorming in 2016;
- twee aanvragen afgehandeld in het kader van de procedure om te komen tot een Nederlandse rechtspersoon voor hoger onderwijs (verzwaarde uitgebreide toets nieuwe opleiding). Beide aanvragen zijn ingetrokken zonder dat het tot een besluit is gekomen;
- twee verzoeken afgehandeld op grond van de Wet openbaarheid van bestuur (WOB). Tegen de twee besluiten van de NVAO is geen bezwaar aangetekend. Daarmee zijn deze zaken afgedaan;
- in één WOB-zaak een uitspraak ontvangen van de Rechtbank Limburg: dit beroep is ongegrond verklaard. In een andere zaak heeft de appellant zijn beroep bij de Rechtbank Limburg ingetrokken. Daarmee zijn beide zaken afgedaan.
- In één dossier heeft de behandeling van een bezwaar plaatsgevonden die leidde tot de beslissing 'ongegrond';
- Er is één beroep ingesteld bij de Nederlandse Afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State, dit beroep is nog in behandeling. Er vonden geen uitspraken plaats van andere rechterlijke instanties in Nederland;
- In Vlaanderen zijn in 2015 geen bezwaren ingediend tegen NVAO-beoordelingen.

Samenwerking met opdrachtgevers en stakeholders

De NVAO overlegt periodiek met de Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Onderwijs en met de Nederlandse minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Eén a tweemaal per jaar participeert het Dagelijks Bestuur van de NVAO in het overleg tussen beide ministers (Comité van Ministers).

De NVAO overlegt over diverse projecten op inhouds- en/of procesniveau regelmatig met de Nederlandse en Vlaamse departementen van Onderwijs.

In Vlaanderen organiseert de NVAO in de klankbordgroep het overleg met het Departement van Onderwijs en Vorming, de VLUHR en de studentenorganisatie VVS over de ontwikkeling van het Vlaamse accreditatiestelsel en over alle mogelijke thema's die overleg vragen. De NVAO is waarnemer in de Stuurgroep *learning outcomes* van de VLUHR. Met de Nederlandse evaluatiebureaus en het Vlaamse evaluatieorgaan VLUHR-KZ bespreekt de NVAO periodiek de uitvoering van de visitatietrajecten.

De NVAO houdt op verschillend niveau contact met de Nederlandse en Vlaamse koepelorganisaties Vereniging van Universiteiten (VSNU); de Vlaamse Interuniversitaire Raad (VLIR); de Vlaamse Hogescholenraad (VLHORA); de Vereniging Hogescholen (VH); de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NRTO); de Nederlandse organisatie voor internationale samenwerking in het hoger onderwijs (Nuffic); NARIC Vlaanderen en de studentenorganisaties het Interstedelijk Studenten Overleg (ISO); de Landelijke Studenten Vakbond (LSVb) en de Vlaamse Vereniging van Studenten (VVS). Voor student-panelleden organiseert de NVAO jaarlijks trainingen en "terugkomdagen".

Daarnaast werkt de NVAO samen met het Vlaamse Agentschap voor Kwaliteitszorg in Onderwijs en Vorming (AKOV); de Nederlandse Inspectie van het Onderwijs; de Vlaamse Onderwijsraad (VLOR) en de Nederlandse Onderwijsraad.

In gesprek met Tycho Wassenaar en Stefan Wirken



Tycho Wassenaar (ISO): 'De oprichting van een studentenpanel is een mijlpaal. Studenten hebben een grote verantwoordelijkheid om actief bij te dragen aan de verbetering van hun onderwijs. Het ISO is blij met de realisatie dat een verantwoordings- en verbeterfunctie niet goed samen gaan. Daarnaast moet er ruimte komen voor experimenten om op andere manieren te accrediten.'



Stefan Wirken (LSVb): 'Het debat over kwaliteitszorg is te veel ontaard in een discussie waarin de lasten soms belangrijker lijken dan de kwaliteit. Vanuit de breed gedeelde wens om de lasten te beperken, moet de kwaliteit toch echt het speerpunt zijn. Differentiatie zou opgeheven moeten worden.'

Wat waren de belangrijkste resultaten van het accreditatiestelsel in Nederland?

Wassenaar: 'De oprichting van een studentenpanel is voor ons als studenten-vertegenwoordigers een mijlpaal. Zowel de politiek als de minister reageerde enthousiast op dit initiatief, en er is toegezegd dat het studentenpanel er gaat komen.'

Een apart panel dat de ervaringen van studenten actief verzamelt en benut voor de accreditatie van een opleiding, zorgt ervoor dat we een completer beeld krijgen van de kwaliteit van een opleiding door de ogen van studenten, en dat de stem van studenten een grotere rol krijgt.'

Wirken: 'Ons accreditatiestelsel is erg waardevol gebleken en wordt internationaal gewaardeerd. Er is een duidelijke focus op kwaliteit geweest die met hersteltrajecten de ruimte biedt voor opleidingen om toch de gewenste kwaliteit te leveren. Sinds de oprichting van de NVAO in 2005 ervaren wij als studenten bij instellingen dat er meer aandacht is voor de kwaliteit van het onderwijs. Daarnaast kan er door de oordelen een landelijk beeld geschetst worden welke sectoren het goed doen, en welke minder. Zo is extra aandacht nodig gebleken voor de lerarenopleidingen en de geesteswetenschappen. Dit zijn duidelijke signalen geweest die binnen deze sectoren de kwaliteit als speerpunt boven aan de agenda hebben geplaatst.'

Op welke wijze kunnen studenten een goede bijdrage leveren aan de kwaliteitscultuur binnen de universiteit en hogeschool?

Wassenaar: 'Studenten hebben een grote verantwoordelijkheid om actief bij te dragen aan de verbetering van hun onderwijs. Door te participeren in de medezeggenschap, maar ook door simpelweg hun mening te verkondigen, kunnen studenten direct veranderingen afdwingen en het onderwijs beter maken. Studenten zijn geen onderwijsconsumenten, maar vormgevers.'

Wirken: 'In de medezeggenschap kunnen studenten input leveren over het reilen en zeilen van hun opleiding en instelling.'

'Binnenkort zullen opleidingscommissies ook instemmingsrecht krijgen op onderwijsinhoudelijke onderwerpen waardoor de studenten als belangrijkste stakeholders samen met de docenten directe invloed hebben op het onderwijs. Ook heeft de minister het plan van het 'studentenpanel' bij accreditaties omarmd. Dit is een panel met studenten dat directe invloed zal krijgen bij het keuren van een opleiding. We zijn nu met het ISO en de NVAO samen in gesprek om dit vorm te geven. Op deze manier wordt bij het keuren van opleidingen nog beter rekening gehouden met het studentenperspectief. Daarnaast is het natuurlijk altijd belangrijk dat elke student in ons hoger onderwijs kritisch is en in de collegebanken een proactieve bijdrage levert aan de kwaliteitscultuur. Onderwijs is uiteindelijk iets dat plaatsvindt met inspanning van alle actoren.'

In welke richting kan de externe kwaliteitszorg zich in het algemeen het beste ontwikkelen?

Wassenaar: 'In een ideale situatie is externe kwaliteitszorg eigenlijk overbodig. Studenten, docenten en bestuurders zijn kwaliteitszorg, door samen het onderwijs te evalueren en verbeteren. Helaas zijn we zo ver nog niet. Het ISO is heel blij met de realisatie dat een verantwoordings- en verbeterfunctie niet goed samen gaan. Die moeten echt worden losgekoppeld. Daarnaast is het ISO ervan overtuigd dat er echt ruimte moet komen voor experimenten om op andere manieren te accrediteren waar de interne kwaliteitsborging eigenlijk onderdeel wordt van de externe. Dat zijn nu nog te veel gescheiden werelden die niet transparant zijn voor elkaar.'

Wirken: *'Het is belangrijk dat er een onafhankelijke externe controle is op de kwaliteit van opleidingen. Een zo hoog mogelijke kwaliteit en zo goed mogelijke controle moeten hierin leidend zijn. Het is evident dat hierin zo efficiënt mogelijk gewerkt moet worden en dat daarvanuit goed is om te bezien hoe de lasten zo veel mogelijk beperkt kunnen worden. Het debat over kwaliteitszorg is echter te veel ontaard in een discussie waarin de lasten soms belangrijker lijken dan de kwaliteit. Vanuit de breed gedeelde wens om de lasten te beperken, moet de kwaliteit toch echt het speerpunt zijn. Met nieuwe plannen voor een studentenpanel worden studenten als stakeholders in de toekomst beter betrokken bij de accreditatie.*

Daarnaast is het in onze ogen interessant om te bezien wat bij accreditatie op faculteitsniveau kan gebeuren. De discussie over de veranderingen in het systeem leken vooral te gaan over instellingsaccreditering. Echter, er kunnen ook lessen worden getrokken uit hoe de rechtenopleidingen gemeenschappelijk worden geaccrediteerd. Deze best practice is ons inziens ook mogelijk toepasbaar voor andere opleidingen. Denk aan de overeenkomsten tussen biomedische wetenschappen en geneeskunde, of de overlap binnen de geesteswetenschappen.

Tot slot zou de differentiatie opgeheven moeten worden. De NVAO is er om de basiskwaliteit te garanderen en als deze is bereikt is de rol als 'kwaliteitskeurder' volbracht. De vergelijkbaarheid tussen opleidingen is vaak beperkt en daarnaast is onderwijskwaliteit niet eenduidig te meten. Voorgaande maakt dat dergelijke oordelen aan een grote mate van subjectiviteit onderhevig zijn. Het debat over de optimalisatie van het huidige stelsel wordt door ons uitgebreid gevoerd en we houden de ontwikkelingen met grote interesse in de gaten.'

Organisatie Bestuur en Adviesraad NVAO

In 2015 kwam het Algemeen Bestuur twaalf maal bijeen. Het Dagelijks Bestuur van de NVAO vergaderde wekelijks. Het Dagelijks Bestuur organiseerde in het verslagjaar tevens aparte bijeenkomsten over het strategische beleid. Daarbij waren leden van het Algemeen Bestuur en/of het Managementteam aanwezig.

In 2015 traden op bestuurlijk niveau twee wijzigingen op. Wegens zijn pensionering trad de heer lic. L. Bollaert per 1 december 2015 terug als bestuurslid van de NVAO. Vicevoorzitter mevrouw lic. A.M.J. Demeulemeester werd per 1 januari 2016 benoemd tot algemeen directeur van Familiehulp, de grootste dienst voor gezins- en thuiszorg in Vlaanderen.

In december 2015 organiseerde de NVAO een afscheidsreceptie voor de heer Bollaert bij het Koninklijk Conservatorium in Antwerpen. Dankwoorden werden uitgesproken door Willy Claes (voorzitter Vlaamse Universiteiten en Hogescholenraad VLUHR); Karl Dittrich (voorzitter vereniging van universiteiten VSNU); Paul Garré (directeur Onderwijs en Kwaliteit Odisee) en Colin Tuck (directeur European Quality Assurance Register for Higher Education).

In januari 2016 vond bij het Muziekinstrumentenmuseum in Brussel de afscheidsviering plaats voor mevrouw Demeulemeester. Hier sprak dagvoorzitter Guy Tegenbos over goed onderwijs en goede zorg, vertrouwen, externe kwaliteitszorg en interne kwaliteitscultuur met Pascale De Groote (algemeen directeur Artesis Plantijn Hogeschool); Inge Vervotte (bestuurder Emmaüs vzw); Rik Torfs (rector KU Leuven) en Leendert Klaassen (voorzitter College van Bestuur Stenden Hogeschool). Minister Hilde Crevits, viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Onderwijs, was *keynote speaker* op beide bijeenkomsten.

Op voordracht van minister Crevits benoemde het Comité van Ministers per 1 januari 2016 mevrouw lic. A. Verreth en de heer dr. M.J.J. Luwel tot nieuwe Vlaamse leden van het Bestuur van de NVAO. Zij traden beiden toe tot het Dagelijks Bestuur. Ann Verreth werd de nieuwe Vicevoorzitter.

Samenstelling Algemeen Bestuur NVAO (alfabetisch, per 31 december 2015)

Anne Flierman (voorzitter)
Ann Verreth (vicevoorzitter)
Bruno Bruins
Mia De Schampelaere
Ruddy Doom
Koen Geven
Marc Luwel
Bart Maes
Paul van Roon
Claire Tillekaerts
Jasper Tuytel
Lieteke van Vucht Tijssen
Paul Zevenbergen

Samenstelling Dagelijks Bestuur NVAO (alfabetisch)

Anne Flierman (voorzitter)
Ann Demeulemeester (vicevoorzitter) (tot 31 december 2015)
Ann Verreth (vicevoorzitter) (per 1 januari 2016)
Lucien Bollaert (tot 30 november 2015)
Marc Luwel (per 1 januari 2016)
Paul Zevenbergen

Samenstelling Adviesraad NVAO (alfabetisch, per 31 december 2015)

Pim Breebaart (Vereniging Hogescholen)
Luc Van De Velde (VLHORA)
Tom Demeyer (SERV - werkgevers)
Joris Gevaert (VVS)
Ton van Haaften (VSNU)
Harry Martens (VLIR)
Truus Omta (NRTO)
Jan Soons (SERV - werknemers)
Josephine Verstappen (LSVb)
vacature (ISO)

Plaatsvervangende leden

Ann De Schepper (VLIR)
Hugo Deckers (SERV - werknemers)
Nele Muys (SERV - werkgevers)
Machteld Verbruggen (VLHORA)
Edith Willekens (VVS)

Organisatie

In jaar 2015 stond in het teken van diverse ontwikkelingen op het vlak van de eigen organisatie en de ontwikkelingen van de stelsels.

De projectgroepen Procescoördinatie en Trainingen werden in het verslagjaar vervolgd.

Een gemeenschappelijk gedragen profiel voor de rol van procescoördinatoren en een profiel voor de voorzitters van opleidingsbeoordelingen zijn resultaten van deze projecten. Daarnaast werden projectteams opgezet voor de implementatie van de instellingsreview; de pilots in Vlaanderen en de ontwikkeling van het toekomstige accreditatiestelsel in Nederland.

Op het vlak van interne kwaliteitszorg werd het werkplan 2015-2016 vastgesteld. Daarbij gaat meer aandacht naar de externe evaluaties van de NVAO-procedures. De resultaten van deze bevragingen zijn positief, met als aandachtspunten het bewaken van de behandeltermijnen, het proactief communiceren hierover en het verminderen van de administratieve lasten. Daarnaast werd in 2015 de voorbereiding gestart van de ENQA-review, die in het voorjaar 2017 zal plaatsvinden.

De afdeling HRM werkte het afgelopen jaar aan ontwikkelen van een HRM-visie; het structureren van het personeelsbeleid en de uitwerking van specifieke onderdelen van het personeelsbeleid. Er vonden diverse reflectiedagen plaats met de medewerkers met het oog op het versterken van de kwaliteitscultuur in de organisatie. De Personeelsvertegenwoordiging werd in het verslagjaar vernieuwd en kwam diverse malen samen met de werkgever voor overleg.

In nauw overleg met de Personeelsvertegenwoordiging vond in de zomer van 2015 een tussenevaluatie plaats over de nieuwe managementstructuur van de organisatie. De resultaten worden in de strategische uitgangspunten voor 2016 meegenomen.

De heer dr. S.E.A. van Galen trad per 1 september 2015 terug als lid van het Managementteam van de NVAO, omdat hij was benoemd tot Algemeen Directeur Bureau van de Rijksuniversiteit Groningen. De NVAO organiseerde in augustus 2015 in Den Haag een afscheidsreceptie voor de relaties van de heer Van Galen. Aan het einde van het jaar wierf de NVAO een nieuwe teamleider aan, die per april 2016 in dienst treedt.

Samenstelling Managementteam (alfabetisch, per 31 december 2015)

Rudy Derdelinckx (directeur)
Nancy Van San (teamleider planning)
Manon Wortel (hoofd bedrijfsvoering)
vacature (teamleider beleid)

In het verslagjaar waren 43 mensen werkzaam bij de NVAO (2014: 48) (zie tabel 8). In 2015 zijn een Nederlandse en een Vlaamse beleidsmedewerker geworven als opvolging van vertrekkende medewerkers. Daarnaast werd een vaste receptioniste aangesteld en is gebruik gemaakt van een kleine groep vaste inhuur- en oproepkrachten als achtervang van de bedrijfsvoering; de catering/logistiek en IT. Aan het einde van het jaar is gestart met het werven van vier nieuwe beleidsmedewerkers per begin 2016.

Met een kleinere formatie werden het voorbije jaar de aanvragen afgehandeld, maar werden tegelijkertijd de toekomstbepalende projecten rond de Vlaamse en Nederlandse stelsels mee vorm gegeven en diverse andere projecten afgerond. De werkdruk lag dan ook hoog. De verwachting is dat deze niet zal afnemen, gelet op het toekomstig takenpakket en de taakstelling.

Tabel 8: Fte's per functie, per 31 december (excl. bestuur en inhuur)

Functie	Fte in dienst 2015	Fte detachering 2015	Totaal 2015	Fte in dienst 2014	Fte detachering 2014	Totaal 2014
Dagelijks Bestuur						
Bestuur	3,0	-	3,0	3,0	1,0	4,0
			3,0			4,0
Managementteam						
Directie	-	1,0	1,0	-	1,0	1,0
Hoofd bedrijfsvoering	1,0	-	1,0	1,0	-	1,0
Teamleiders	1,0	-	1,0	2,0	-	2,0
			3,0			4,0
Staf						
Communicatie	2,1	-	2,1	2,1	-	2,1
Jurist	0,8	-	0,8	0,8	-	0,8
			2,9			2,9
Beleidsmedewerkers						
Beleidsmedewerkers	13,7	1,0	14,7	16,6	1,0	17,6
Beleidsmedewerkers Internationaal	2,2	1,0	3,2	3,2	-	3,2
			17,9			20,8
Bedrijfsvoering en ondersteuning						
Financiën	2,1	-	2,1	1,1	-	1,1
Personeelszaken	1,0	-	1,0	1,0	-	1,0
Ondersteuning	9,5	-	9,5	9,5	-	9,5
ICT	2,0	-	2,0	2,0	-	2,0
Catering en logistiek	1,1	-	1,1	2,2	-	2,2
			15,7			15,8
Totaal	39,5	3,0	42,5	44,5	3	47,5

CDHO – CMMBO

In het gebouw van de NVAO in Den Haag zijn tevens gevestigd de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs (CDHO) en de Commissie Macrodoelmatigheid MBO (CMMBO) (zie tabel 9). Deze commissies opereren onafhankelijk. Logistiek, faciliteiten en personeel van deze commissies zijn ondergebracht bij de NVAO.

Tabel 9: CDHO en CMMBO fte's per functie, per 31 december

Functie	Fte in dienst 2015	Fte detachering 2015	Totaal 2015	Fte in dienst 2014	Fte detachering 2014	Totaal 2014
CDHO	3,75	-	3,75	3,75	-	3,75
CMMBO	-	1,0	1,0	-	-	-
Totaal	3,75	1,0	4,75	3,75	-	3,75

Communicatief gezien stond in 2015 de berichtgeving centraal over de afgeronde besluitvorming; de resultaten van de accreditatierondes van de pabo's en universitaire lerarenopleidingen; de internationale samenwerkingsovereenkomsten; de eerste Europese internationaliseringscertificaten; de bestuurlijke wijzigingen en de ontwikkelingen rond de herziening van de Vlaamse en Nederlandse accreditatiestelsels.

In januari 2015 vond het tweejarig NVAO Congres plaats in het Vlaams Parlement in Brussel. Het programma stond in het teken van het tienjarig jubileum per 1 februari 2015. Onder leiding van dagvoorzitter Annelies Beck vond een paneldiscussie plaats met Dirk van Damme (Head of the Innovation and Measuring Progress Division IMEP OECD); Anne De Paepe (rector Universiteit Gent); Ron Bormans (voorzitter College van Bestuur Hogeschool Rotterdam); Ann Vancoillie (gedelegeerd bestuurder Creaplan, CEO Aluvision, voorzitter Unizo Internationaal, Womed Award 2012) en Klaasjan Boon (LSVb/ISO).

Mevrouw Beck voerde tevens een gesprek met Hilde Crevits, viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Onderwijs en Jet Bussemaker, minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. *Key notes* werden verstrekt door NVAO-voorzitter Anne Flierman en -vicevoorzitter Ann Demeulemeester.

Daarnaast werd aandacht geschonken aan het jubileum gedurende negen andere activiteiten en bijeenkomsten intern en extern, zoals een Zomerborrel voor externe relaties.

In het voorjaar van 2015 publiceerde NVAO het rapport 'vier jaar nieuw Nederlands accreditatiestelsel in cijfers', dat input leverde voor de verdere stelselontwikkeling.

Op het gebied van automatisering is in de zomer van 2015 de nieuwe website van de NVAO online gegaan als extern deel van de nieuwe portal. Naast het normale systeem-, werkplek- en applicatiebeheer heeft de NVAO het afgelopen jaar gewerkt aan de optimalisatie van haar databank met de accreditatiegegevens van de Nederlandse en Vlaamse instellingen en opleidingen. Voor deze databank worden de gegevens van het

Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs (CROHO) en het Hogeronderwijsregister (HOR) verrijkt met eigen data en verschillende in- en externe databanken gekoppeld.

Financiën

De NVAO heeft over het jaar 2015 een positief resultaat behaald van € 506.000 (2014: verlies € 90.000). Het positief resultaat wordt voor € 373.000 aan Nederland toegerekend en voor € 133.000 aan Vlaanderen. Het is in belangrijke mate te verklaren door éénmalige meevallers. Zo zijn voor ruim € 211.000 aan inkomsten uit toetsing en accreditatie verantwoord van aanvragen die in het voorgaande jaar nog onderhanden waren en in 2015 zijn afgerond.

Daarnaast heeft het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) het in 2014 langs Nederlandse zijde behaalde negatief resultaat terugbetaald aan de NVAO. Deze afspraak werd medio 2015 met de NVAO gemaakt door het ministerie van OCW. Ook werd afgesproken dat vanwege de taakstellingen, die zijn opgelegd aan zelfstandige bestuursorganen, de 5%-regel voor de maximale hoogte van de onbestemde reserve van de NVAO niet wordt toegepast voor de jaren 2014 tot en met 2018. Deze periode wordt gezien als één periode waarbij overschotten en tekorten met elkaar worden verrekend.

Tenslotte werd er voor 2015 vanuit Vlaanderen een budget toegekend van € 181.000 voor hbo5, maar zijn de ermee gepaard gaande activiteiten deels doorgeschoven naar 2016. Om deze activiteiten in 2016 uit te voeren, wordt een bestemde reserve aangelegd.

Er zijn in 2015 minder Nederlandse en Vlaamse aanvragen voor accreditatie en de toets nieuwe opleiding ingediend dan gepland. Dit kon deels worden opgevangen door het grote aantal projecten dat in 2015 werd gerealiseerd, waarbij beroep kon worden gedaan op de inzet van eigen medewerkers. Daardoor is de voor deze projecten voorziene bestemde reserve maar beperkt aangewend.

Na verwerking van het resultaat komt het vermogen van de NVAO uit op € 2.010.000 (2014: € 1.504.000). De solvabiliteit komt daarmee op 42,8 procent (2014: 38,1 procent).

Voor het jaar 2016 worden er mutaties verwacht ten aanzien van de Nederlandse subsidie (omwille van de taakstelling); het aantal aanvragen en de overeenkomstige inkomsten en uitgaven; de investeringen en de personeelsbezetting. De ontwikkeling van de omzet en de rendabiliteit zullen vooral afhankelijk zijn van het feitelijk aantal uitgevoerde toetsen en accreditaties. Voor 2016 wordt in de begroting een beperkt negatief resultaat verwacht. Langs Nederlandse zijde worden de instellingstoetsen afgerond en wordt het nieuwe Nederlandse accreditatiestelsel voorbereid.

Langs Vlaamse zijde zal in 2016 het nieuwe stelsel verder worden uitgewerkt en ingevoerd en ook HBO5 wordt verder in de steigers gezet. Ook zullen de aanvragen voor wijziging van de studieomvang behandeld worden. De middelen zijn voor deze activiteiten in de begroting 2016 opgenomen. Ook wordt in 2016 de externe review van de NVAO voorbereid. Deze zal in 2017 plaats vinden. Daarnaast worden ontwikkelingen gepland in de organisatie, mede in het licht van de taakstelling die in Nederland in de periode 2016-2018 is voorzien.

Een samenvatting van de begroting 2016 is aan het einde van deze paragraaf opgenomen.

Het goede financiële resultaat in 2015 ten spijt, voorziet de NVAO een veel minder gunstig meerjarig perspectief. Een aantal incidentele factoren heeft een gunstig effect op 2015 gehad, vooral de bezuinigingstaakstelling aan Nederlandse zijde stelt de NVAO meerjarig voor een stevige uitdaging en zijn daardoor de komende jaren tekorten te voorzien.

Marktrisico of prijsrisico

De NVAO heeft geen financiële instrumenten waarover een bijzonder marktrisico of prijsrisico wordt gelopen.

Kredietrisico

De afnemers van de NVAO zijn voornamelijk onderwijsinstellingen in het hoger en wetenschappelijk onderwijs. De NVAO schat de kans laag in dat haar afnemers niet aan hun betalingsverplichtingen kunnen voldoen. Daarbij dienen aanvragen betaald te worden, voorafgaand aan de behandeling er van. Om die reden heeft de NVAO geen maatregelen genomen om dit risico te verlagen.

Liquiditeitsrisico

Onder normale omstandigheden verwacht de NVAO in 2016 geen bijzonderheden rond de liquiditeitspositie. Voor alle wettelijk taken geldt dat de instellingen de tarieven betalen voorafgaand of in de aanvangsfase van een beoordeling.

Kasstroomrisico

De NVAO beschikt niet over financiële instrumenten waarover onzekerheid bestaat over toekomstige kasstromen.

Begroting 2016

In onderstaande tabel is de begroting 2016 opgenomen. De realisatie 2015 is hierbij toegevoegd.

BEGROTING 2016							
	Begroting 2016	Nederland	Vlaanderen	Gewijzigde begroting 2015	Realisatie 2015	Realisatie 2014	Vershil 2015-2016
	k€	k€	k€	k€	k€	k€	k€
Bedrijfsopbrengsten							
Netto subsidies/dotaties	5.268	2.973	2.295	5.379	5.746	5.810	(112)
Inkomsten uit toetsing en accreditatie	1.952	1.472	480	1.684	1.605	1.774	268
Inkomsten uit extra wettelijke taken	181	-	181	181	161	202	-
Inkomsten projecten	-	-	-	-	172	96	-
Inkomsten hosting	121	107	14	118	158	117	3
Overige inkomsten	21	17	4	21	18	35	-
	7.543	4.569	2.974	7.384	7.860	8.034	159
Bedrijfslasten							
Lonen en salarissen	3.279	2.191	1.088	3.247	3.248	3.353	32
Sociale lasten	833	578	255	843	879	937	(10)
Afschrijvingskosten	202	121	81	206	181	227	(4)
Algemene werkingskosten	1.863	895	968	1.832	1.945	2.380	31
Inzet deskundigen	1.203	824	379	1.048	908	1.017	155
Externe kosten aanvullende taken	122	-	122	122	105	128	0
Externe kosten projecten	-	-	-	-	112	110	-
Onvoorzien	76	46	30	73	-	-	3
	7.578	4.654	2.924	7.372	7.378	8.152	207
Bedrijfsresultaat	(35)	(85)	50	12	482	(118)	(47)
Rentebaten en -lasten	25	15	10	25	24	28	-
Resultaat voor bestemming	(10)	(70)	60	37	506	(90)	(47)

Samengevatte Jaarrekening

Balans na resultaatbestemming per 31 december 2015

Er zijn in Nederland geen algemeen vastgestelde criteria beschikbaar voor het opstellen van samengevatte financiële overzichten. Het doel van deze samenvatting is inzicht te geven in de belangrijkste financiële stromen van de NVAO op een voor iedereen toegankelijke plaats op de website. De gehanteerde criteria en het aggregatieniveau van deze samenvatting zijn hierop toegespitst. Dit verkort financieel overzicht bevat niet alle informatie die in de volledige jaarrekening wordt verstrekt. Voor het volledige beeld dient het verkort financieel overzicht te worden gelezen in combinatie met de volledige jaarrekening van de NVAO. De volledige jaarrekening 2015 kan worden opgevraagd bij de NVAO.

	31-12-2015	31-12-2014
	* € 1.000	* € 1.000
ACTIVA		
1 - Immateriële vaste activa		
Kosten van onderzoek en ontwikkeling	225	283
	225	283
2 - Materiële vaste activa		
Andere vaste bedrijfsmiddelen	271	224
	271	224
3 - Vlottende activa		
3.1 Vorderingen	308	411
3.2 Liquide middelen	3.891	3.026
	4.199	3.437
Totaal activa	4.695	3.944
PASSIVA		
4 – Eigen vermogen		
4.1 Onbestemde reserve	184	40
4.2 Bestemde reserve	1.601	1.181
4.3 Wettelijke reserve	225	283
	2.010	1.504
5 - Voorzieningen		
5.1 Overige	335	223
	335	223
6 - Kortlopende schulden		
6.1 Crediteuren	260	322
6.2 Belastingen en premies sociale verzekeringen	137	155
6.3 Overige schulden	362	233
6.4 Overlopende passiva	1.591	1.507
	2.350	2.217
Totaal passiva	4.695	3.944

Staat van baten en lasten over 2015

	Realisatie 2015	Nederland 2015	Vlaanderen 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
7 - Bedrijfsopbrengsten					
7.1 Subsidies	5.746	3.337	2.409	5.379	5.810
7.2 Inkomsten uit toetsing en accreditatie	1.604	1.535	69	1.684	1.774
7.3 Overige opbrengsten	510	358	152	320	450
Som bedrijfsopbrengsten	7.860	5.230	2.630	7.383	8.034
8 - Bedrijfskosten					
8.1 Lonen en salarissen	3.248	2.221	1.027	3.246	3.354
8.2 Sociale lasten	879	627	252	843	937
8.3 Afschrijvingskosten	181	109	72	206	227
8.4 Overige bedrijfskosten	3.070	1.914	1.156	3.076	3.634
Som der bedrijfslasten	7.378	4.871	2.507	7.371	8.152
Bedrijfsresultaat	482	359	123	12	-118
9.1 Financiële baten en lasten	24	14	10	25	28
Resultaat voor bestemming	506	373	133	37	-90
Mutatie wettelijke reserve	58	35	23	-	-33
Mutatie bestemde reserve	-420	-272	-148	-	87
Resultaat na bestemming	144	136	8	37	-36

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Algemeen

De NVAO is een internationaal verdragsrechtelijke instantie met rechtspersoonlijkheid naar publiek Nederlands recht, overeenkomstig het Verdrag tussen het Koninkrijk der Nederlanden en de Vlaamse Gemeenschap van België inzake de accreditatie van opleidingen binnen het Nederlandse en Vlaamse hoger onderwijs van 3 september 2003. De NVAO is opgericht per 1 februari 2005 en is gevestigd te Den Haag.

Via een wijziging van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (versterking besturing) is de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen, onverminderd het Accreditatieverdrag en het daarop gebaseerde Beheersreglement, op de NVAO van toepassing.

Grondslagen voor de waardering van balans en resultaatbepaling

De jaarrekening is overeenkomstig artikel 5 lid 1 van de Kaderwet ZBO opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de Richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving. De NVAO past in het bijzonder RJ 640 Organisaties zonder winststreven toe. Om een goed inzicht te geven in de bijzondere karakteristiek van de NVAO zijn op basis van de RJ 640.302 omschrijvingen van en indelingen in posten voor zover nodig aangepast ten opzichte van de modellen voor balans en winst- en verliesrekening zoals opgenomen in het Besluit modellen jaarrekening.

Algemeen

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de NVAO zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden in de staat van baten en lasten opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Grondslagen voor rechtmatigheid

De NVAO is op basis van de Kaderwet ZBO verantwoordelijk van de rechtmatige besteding van middelen. Voor de NVAO betekent een rechtmatige besteding dat de uitgaven in overeenstemming zijn met de bepalingen opgenomen in het controleprotocol (versie 8).

Toelichting op de staat van baten en lasten

Bedrijfsopbrengsten

Subsidies

De specificatie van deze post is als volgt:

	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2015	2015	2014
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Nederland	3.337	3.132	3.254
Vlaanderen	2.409	2.247	2.556
	5.746	5.379	5.810

De subsidies hebben betrekking op door de Vlaamse en Nederlandse overheid toegewezen wettelijke taken en kennen een structureel karakter.

De inkomsten uit subsidie dalen ten opzichte van het jaar 2014 met € 64.000 (-1,1%). De afname wordt in belangrijke mate veroorzaakt door een geëffectueerde efficiency korting opgelegd vanuit Nederland. Vanuit Vlaanderen is er een extra subsidiebijdrage van € 181.000 voor HBO5 en validering domein specifieke leerresultaten. Deze was in de begroting 2015 als subsidie voor een extra wettelijke taak opgenomen.

Inkomsten uit toetsing en accreditatie

De specificatie van deze post is als volgt:

	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2015	2015	2014
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Nederland	1.535	1.586	1.625
Vlaanderen	69	98	149
	1.604	1.684	1.774

De inkomsten uit toetsing en accreditatie zijn € 80.000 lager dan begroot. Er zijn minder Nederlandse aanvragen Toets nieuwe opleiding ingediend en afgehandeld dan begroot. Hierdoor zijn in 2015 aan € 206.000 minder toetsen uitgevoerd dan begroot. Ook zijn er aan € 25.000 minder Vlaamse toetsen ingediend dan begroot.

Daarnaast zijn in Nederland en Vlaanderen minder accreditatieaanvragen afgehandeld dan gepland, dat is voor € 4.000 minder Vlaamse accreditatie aanvragen dan begroot en voor Nederland € 56.000 minder aanvragen.

Overige opbrengsten

De overige opbrengsten zijn als volgt opgebouwd:

	Realisatie	Nederland	Vlaanderen	Begroting	Realisatie
	2015	2015	2015	2015	2014
	-----	-----	-----	-----	-----
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Congressen	-	-	-	-	16
Extra taken:					
HBO5/Validering (VL)	-	-	-	181	-
Pilot ondernemendheid	16	9	7	-	26
BK intensief & kleinschalig (NL)	37	37	-	-	-
Opleiden in de School (NL)	22	22	-	-	4
Flex HO (NL)	20	20	-	-	-
Project Spiegelcommissie (NL)	37	37	-	-	-
Planningsneutrale conversie (NL)	2	2	-	-	25
Project BSN (NL)	-	-	-	-	6
Project Training panels (NL)	5	5	-	-	8
Studieomvang & naamswijziging (VL)	20	10	10	-	59
Project Cequlnt (EU)	119	71	48	-	95
Faboto (NL)	55	33	22	-	-
Beoordelingen Antillen (NL)	-	-	-	-	74
Overige internationaal	35	21	14	35	17
Overige nationaal	18	16	2	21	19
Hosting CDHO	83	50	33	83	101
Hosting CMMBO	41	25	16	-	-
	-----	-----	-----	-----	-----
Stand per 31 december	510	358	152	320	450
	=====	=====	=====	=====	=====

De overige opbrengsten betreffen opbrengsten die samenhangen met toegangsgelden voor georganiseerde congressen en de ontvangen bijdragen van o.a. het Nederlandse ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming voor bijkomende wettelijke en/of extra taken. Deze betreffen in 2015 in Nederland de extra taken Opleiden in de School; het bijzonder kenmerk “intensief & kleinschalig onderwijs”; de spiegelcommissie; flexibilisering hoger onderwijs en diverse onderzoeken in het hoger onderwijs. De subsidies voor HBO5 en de validering van de domeinspecifieke leerresultaten zijn geïntegreerd in de globale Vlaamse overheidssubsidie en niet als een inkomst in het kader van een extra taak gepresenteerd. De aanvragen voor wijziging studieomvang zijn een bijkomende wettelijke Vlaamse taak waarvoor inkomsten zijn gerealiseerd. Daarnaast voert de NVAO projecten uit gefinancierd door de Europese Unie (Ceqlnt). En tenslotte is het penvoederschap van de CDHO en CMMBO ook een onderdeel van de overige opbrengsten.

Bedrijfskosten

Lonen en salarissen

Dit betreft de lonen en salarissen van bestuursleden en medewerkers. Onder de lonen en salarissen worden begrepen de bruto beloning alsmede de kosten voor pensioenvoorzieningen. Gemiddeld waren over het boekjaar 43 mensen werkzaam bij de NVAO (2014: 48). Ultimo 2015 zijn de mensen binnen de NVAO organisatie als volgt verdeeld:

	2015	2014
Beleidsmedewerkers	15	18
Internationalisering	3	3
Ondersteuning en Bedrijfsvoering	16	16
Staf	3	3
Management en Directeur	3	4
Bestuur	3	4
Totaal aantal mensen in FTE	43	48

De afname heeft betrekking op onder andere het natuurlijk verloop, hetgeen gedeeltelijk is opgevangen door de inhuur van tijdelijke krachten.

De specificatie van de lonen en salarissen is als volgt:

	Realisatie	Nederland	Vlaanderen	Begroting	Realisatie
	2015	2015	2015	2015	2014
	-----	-----	-----	-----	-----
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Brutolonen	2.862	2.097	765	2.991	2.951
Vacatiegelden	72	72	-	72	72
Overige personeelskosten	314	52	262	183	331
	-----	-----	-----	-----	-----
Totaal lonen en salarissen	3.248	2.221	1.027	3.246	3.354
	=====	=====	=====	=====	=====

In de post brutolonen is € 7.000 ontvangen ziekengeld verantwoord.

Onder de overige personeelskosten zijn opgenomen de kosten van detachering van de Vlaamse medewerkers en de Vlaamse bestuursleden.

Lonen en vacatiegelden bestuurders

De lonen en vacatiegelden van de bestuurders worden conform het Verdrag, door respectievelijk de Nederlandse en Vlaamse bevoegde ministers, vastgesteld.

De loonkosten van de bestuurders en de vacatiegelden bedroegen in 2015 totaal € 754.000 (€ 274.000 Vlaanderen en € 480.000 Nederland). Onder de loonkosten bestuurders worden begrepen de brutobeloning, kosten van detachering alsmede de kosten voor pensioenvoorzieningen en sociale lasten.

De Vlaamse niet voltijdse leden van het Algemeen bestuur ontvangen geen bezoldiging of vacatiegeld voor hun bestuursactiviteiten, enkel een onkostenvergoeding voor reis- en verblijfskosten, conform het Vlaamse ministerieel besluit d.d. 28 juli 2011. De Nederlandse leden van het Algemeen bestuur ontvangen vacatiegelden.

De vaststelling van de beloningsstructuur voor de Nederlandse bestuurders vindt plaats via besluitvorming door de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en voor de Vlaamse bestuurders conform het Vlaamse ministerieel besluit d.d. 28 juli 2011.

De vergoedingen van de Nederlandse bestuurders passen binnen de geldende normen in het kader van de Wet Normering topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

Sociale lasten

De specificatie van de sociale lasten is als volgt:

	Realisatie	Nederland	Vlaanderen	Begroting	Realisatie
	2015	2015	2015	2015	2014
	_____	_____	_____	_____	_____
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Uitvoeringsinstelling	164	121	43	663	146
Pensioenpremies	363	264	99	-	471
Overige sociale lasten	352	242	110	180	320
	_____	_____	_____	_____	_____
Totaal sociale lasten	879	627	252	843	937
	=====	=====	=====	=====	=====

Als onderdeel van de sociale lasten zijn onder de post “Uitvoeringsinstelling” opgenomen de kosten voor onder meer de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA). In de begroting is geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende elementen van de post sociale lasten. Om die reden wijken de gerealiseerde bedragen in belangrijke mate af van de begroting. Onder de Overige sociale lasten zijn de kosten ZW verzekeringen opgenomen van € 142.000, alsook de dotatie aan de voorziening voor aanspraken op uitkeringen volgens de werkloosheidswet en ontslagvergoedingen van € 210.000. Dit laatste zorgt voor de grote overschrijding ten opzichte van de begrote overige sociale lasten.

Sociale lasten bestuurders

De sociale lasten zijn inclusief de sociale lasten van de Nederlandse en Vlaamse bestuurders.

Overige bedrijfskosten

De specificatie hiervan is als volgt:

	Realisatie 2015	Nederland 2015	Vlaanderen 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
8.4.1 Huisvestingskosten	488	293	195	478	652
8.4.2 Personele exploitatiekosten	876	334	542	768	959
8.4.3 Kosten communicatie	89	53	36	140	72
8.4.4 Inhuur deskundigen	1.126	929	197	1.171	1.255
8.4.5 Inhuur externen	135	74	61	128	309
8.4.6 Overige kosten	356	231	125	318	387
8.4.7 Onvoorzien	-	-	-	73	-
Totaal overige bedrijfskosten	3.070	1.914	1.156	3.076	3.634

Huisvesting

Dit betreft de kosten verbonden aan het gebruik van het pand Parkstraat. De huisvestingskosten zijn hoger als voorgaand jaar, vanwege de indexering en onverwachte onderhoud aan het pand.

Personele exploitatiekosten

De personele exploitatiekosten zijn k€ 109 hoger dan de begroting.

De kosten bestuur betreffen vergaderfaciliteiten en activiteiten in het kader van teamwerking. De uitval van medewerkers door vertrek, ziekte en zwangerschap is middels uitzendkrachten opgevangen. Dit verklaart de veel hogere kosten voor uitzendkrachten ten opzichte van de begroting. De werving- en selectiekosten zijn substantieel hoger dan begroot, wegens het op orde brengen van ons personeelsbestand.

Kosten communicatie

Dit betreft de kosten van bijeenkomsten zoals het MOOCS seminar, het jaarlijkse NVAO-congres, het onderhoud van diverse Nederlandse en internationale websites waar de NVAO zorg voor draagt en het drukwerk (zowel reguliere correspondentie- en kantooormateriaal). De structurele kosten voor communicatie liggen in 2015 veel lager dan begroot.

Inhuur deskundigen

Ten behoeve van de toetsing van onderzoeksmasters, de toets nieuwe opleidingen en de instellingstoetsen zijn door de NVAO deskundigen ingeschakeld. De kosten hiervan zijn onder deze post gerangschikt.

Voor deze primaire taken werden voor k€ 45 minder deskundigen ingezet dan begroot, mede doordat het aantal aanvragen evenredig lager lag. Daar tegenover staat dat NVAO voor k€ 218 deskundigen heeft ingezet voor o.a. internationale projecten (Cequint) dan wel overige, voornamelijk Nederlandse wettelijke taken, waar niet steeds subsidie voor ter beschikking was gesteld (Bijzonder kenmerk kleinschalig onderwijs, intrekingsprocedures). De externe kosten voor de uitvoering van dergelijke niet gesubsidieerde Nederlandse wettelijke taken bedroegen in 2015 k€ 40.

Inhuur externen

Dit betreft de kosten van de inhuur van externen, zoals bijvoorbeeld voor juridische en fiscale advisering, ICT ondersteuning en uitbesteding salarisadministratie e.d. De overschrijding in 2015 ten opzichte van de begroting wordt onder meer verklaard door de tijdelijke inzet van een externe werkplekbeheerder en een adviseur voor een nieuwe server. Deze projecten zijn in 2015 operationeel geworden. Voor deze inzet was een bestemde reserve voorzien. Ook was voor belastingkwestie van de Vlaamse medewerkers en voor arbeidsrechtelijke kwesties in 2015 externe advisering noodzakelijk.

Overige kosten

Dit betreft de kosten van automatisering, accountant, verzekeringen, infotheek, porti, kantoorkosten, lidmaatschappen, contributies en de bezwarencommissie. Deze zijn hoger uitgevallen dan begroot, onder meer in de automatiseringskosten en de kosten van de bezwarencommissie.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan het bestuur van
Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie,
Den Haag

Bijgesloten samengevatte jaarrekening, bestaande uit de samengevatte balans per 31 december 2015 en de samengevatte staat van baten en lasten over 2015, is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening van Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie per 31 december 2015. Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij die jaarrekening in onze controleverklaring van 9 mei 2016. Desbetreffende jaarrekening en deze samenvatting daarvan, bevatten geen weergave van gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden sinds de datum van onze controleverklaring van 9 mei 2016.

De samengevatte jaarrekening bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Het kennismaken van de samengevatte jaarrekening kan derhalve niet in de plaats treden van het kennismaken van de gecontroleerde jaarrekening van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van een samenvatting van de gecontroleerde jaarrekening in overeenstemming met de grondslagen zoals beschreven in paragraaf 'Grondslagen van waardering en resultaatbepaling' van de toelichting van de samengevatte jaarrekening.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de samengevatte jaarrekening op basis van onze werkzaamheden, uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands Recht, waaronder de Nederlandse Standaard 810, "Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten".

Oordeel

Naar ons oordeel is de samengevatte jaarrekening in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie per 31 december 2015 en in overeenstemming met de grondslagen zoals beschreven in paragraaf 'Grondslagen van waardering en resultaatbepaling' van de toelichting van de samengevatte jaarrekening.

Rotterdam, 9 mei 2016

MAZARS PAARDEKOOPEL HOFFMAN N.V.

Was getekend

drs. S. Boomman RA

**Lijst van
begrippen en
afkortingen**

AKOV	Agentschap voor Kwaliteitszorg in Onderwijs en Vorming
CeQuInt	Certificate for the Quality of Internationalisation
CDHO	Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs
CMMBO	Commissie Doelmatigheid MBO
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs
ECA	European Consortium for Accreditation in higher education
ENQA	European Association for Quality Assurance in Higher Education
EP-Nuffic	Expertise- en dienstencentrum voor internationalisering in het Nederlandse onderwijs
EQAR	European Quality Assurance Register
ESG	European Standards and Guidelines
GPIP	Good Practices in Internationalisation Platform
HOR	Hogeronderwijsregister
Inspectie	Inspectie van het Onderwijs
INQAAHE	International Network for Quality Assurance Agencies in HO
ISO	Interstedelijk Studenten Overleg
KNAW	Koninklijke Nederlandse Academie voor Wetenschappen
LSVb	Landelijke Studenten Vakbond
NRTO	Nederlandse Raad voor Training en Opleiding
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
SERV	Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen
VH	Vereniging Hogescholen
VKW	Wet versterking kwaliteitswaarborgen hoger onderwijs
VLHORA	Vlaamse Hogescholenraad
VLIR	Vlaamse Interuniversitaire Raad
VLUHR	Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad
VLUHR-KZ	Evaluatieorgaan
VSNU	Vereniging van Universiteiten
VVS	Vlaamse Vereniging van Studenten
WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek

NVAO

De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) is als onafhankelijke, binationale accreditatieorganisatie bij Verdrag opgericht door de Nederlandse en Vlaamse overheid om een deskundig en objectief oordeel te geven over de kwaliteit van het hoger onderwijs in Nederland en Vlaanderen.

De taken en werkwijze van de NVAO zijn in wetgeving vastgelegd.
Haar hoofdtaken zijn:

1. het beoordelen en het borgen van het niveau en de kwaliteit van het hoger onderwijs* in Nederland en Vlaanderen;
2. het bevorderen van de kwaliteitscultuur binnen het hoger onderwijs.

De NVAO vervult deze taken in internationaal perspectief en in de context van het Europese Bolognaproces. Bij het uitoefenen van haar taken is de NVAO duidelijk naar de samenleving en alle betrokkenen in het hoger onderwijs en respectvol ten aanzien van de autonomie van de instellingen en hun primaire verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van hun onderwijs.

Colofon *Stelsels in beweging*
NVAO Jaarverslag 2015

Juni 2016

Samenstelling: NVAO

NVAO

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
Parkstraat 28/2514 JK Den Haag
Postbus 85498/2508 CD Den Haag
Nederland

T 31 70 312 23 00

E info@nvaio.net

www.nvaio.net