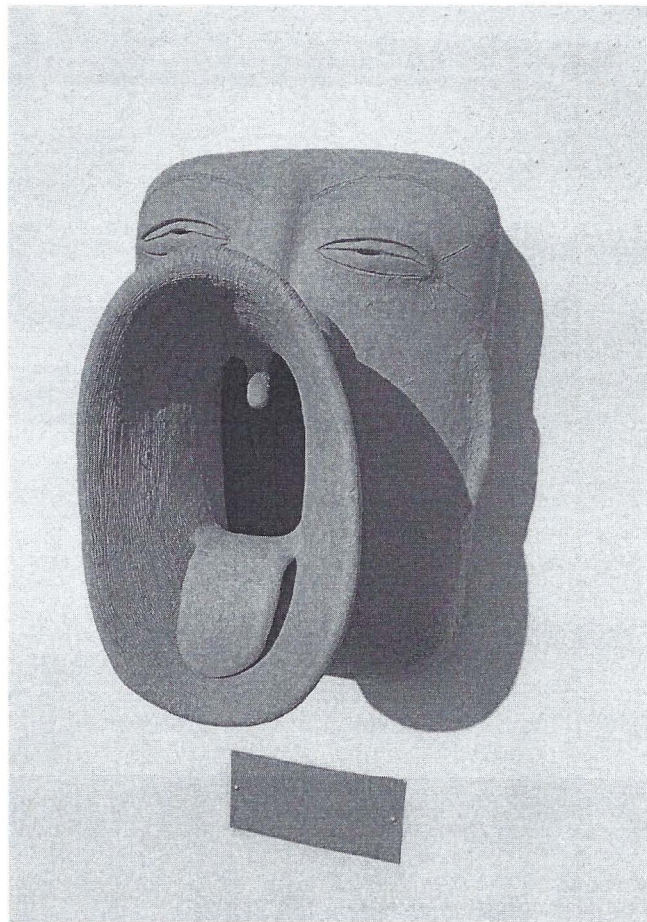


ADVIESRAPPORT

University of Curaçao Dr. Moises da Costa Gomez

Nulmeting INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG



"Gritu pa Enseñansa"
"Schreeuw voor het onderwijs"
2014, Norva Sling

13 maart 2023

Inhoud

1. Samenvattend advies	3
2. Opbouw adviesrapport	6
3. Profiel van de instelling	6
3.1 Algemene gegevens	6
3.2 Profiel van de instelling	6
4. Stand van zaken en adviezen voor noodzakelijke verdere ontwikkeling van de universiteit	7
4.1 Besturing van de instelling, faculteiten en opleidingen	8
4.2 Prioritering op alle niveaus	10
4.3 Imago	11
4.4 Samendoen, samenwerken instellingsbreed	13
4.5 Conclusie	14
Bijlage 1: Doel nulmeting ITK en verantwoording	15
Bijlage 2: Koppeling adviezen per standaard ITK	18
Bijlage 3: Programma locatiebezoek	20
Bijlage 4: Overzicht opleidingen	25
Bijlage 5: Verslag sessies ontwikkelgesprek 10 februari 2023	26
Bijlage 6: Overzicht van de bestudeerde documenten	36
Bijlage 7: Lijst met afkortingen	39

1. Samenvattend advies

De University of Curaçao (UoC) vervult voor Curaçao en de regio een essentiële functie: goed hoger onderwijs is één van de belangrijkste factoren om in een land sociaal economische ontwikkeling, welvaart en stabiliteit te faciliteren. Als enige publieke instelling op Curaçao is de UoC voor het eiland dan ook onmisbaar.

Het panel stelt echter vast dat de UoC zich door bestuurlijke problemen, dalende studentenaantallen, daardoor een slechte financiële situatie en het kwetsbare kwaliteitszorgsysteem, in **zeer zwaar weer bevindt**, of zoals de Raad van Toezicht (RvT) het verwoordt: de UoC staat op het **'point of no return'**. De organisatie zal in haar werkwijze **drastisch moeten wijzigen** om haar **voortbestaan te garanderen**. Het panel is van oordeel dat deze urgentie niet in voldoende mate gedeeld wordt en niet bij iedereen in de organisatie in voldoende mate ervaren wordt. Doordat de **'sense of urgency' ontbreekt** en door de constatering dat een aantal fundamentele aspecten van de organisatie niet op orde is **worden** de **noodzakelijke verbeteringen** om het tij te doen keren **geblokkeerd**. De 'sense of urgency' om de universiteit te veranderen en daardoor meer studenten te trekken en de financiële problemen het hoofd te bieden moet voorop staan bij alle medewerkers. Sleutelbegrippen hierbij zijn **eenheid, transparantie, verbinden en eigenaarschap**.

Het panel stelt vast dat de UoC op dit moment niet klaar is voor een Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) en dat het ook over twee tot drie jaar niet mogelijk zal zijn om een positieve afronding van een beoordeling ITK door de NVAO te verkrijgen.

De conclusie van het panel is dat de instelling de prioriteit moet leggen bij de verbeteren van de organisatie op de volgende thema's: 'instellingsbrede sturing', 'prioritering', 'imago' en 'samenwerken en samenwerken'. Alleen op deze wijze kan de universiteit de beoogde efficiëntie en (bestuurlijke) slagkracht realiseren die nodig is om de kwaliteit van het onderwijs te borgen, studenten te werven en de financiële problemen het hoofd te bieden.

De instellingsbrede sturing functioneert niet door verschillende oorzaken: **Het samenspel tussen de rector magnificus en de decanen is niet goed**, de rol van de rector hierbij is essentieel. De decanen staan onvoldoende voor de universiteit als geheel maar beperken zich in veel gevallen tot de eigen faculteit. Er is **geen sprake van transparantie, afspraken worden niet nagekomen, documenten worden niet gedeeld**. Hierdoor ontbreekt het eigenaarschap op alle niveaus. De medezeggenschap (faculteitsraad, personeelsraad en studenteraad) **is onvoldoende** verbonden met het samenspel tussen de instelling, faculteiten en opleidingen waardoor de **medezeggenschapsorganen** hun taak bij de kwaliteitsborging van het onderwijs en de besturing van de instelling niet kunnen uitvoeren. **Om tot verbetering te komen** dient de rector magnificus een sturende en leidende rol te spelen. Volledige transparantie is daarbij een vereiste. Evenals communicatie naar alle stakeholders over bijvoorbeeld vastgestelde beleidsplannen, uitkomsten van onderzoeken en de opvolging ervan. Ook het aanspreken op gedrag van met name de decanen, indien zij vastgesteld beleid niet opvolgen, hoort hier bij.

Het panel stelt vast dat prioritering ontbreekt. Zowel op het niveau van het onderwijs (instelling, faculteit en opleiding) als bij de staf- en ondersteunende diensten. Het strategisch plan kent geen prioritering. Er is wel een jaarplan maar zonder prioritering, er is geen

meerjarenplanning en geen koppeling met de begroting (financiën) van de instelling, faculteiten en opleidingen. Het gevolg van het ontbreken van prioritering is dat veel wordt opgepakt en maar half of niet wordt uitgevoerd. Het panel komt tot de conclusie dat er in de instelling, ondanks de vele beleidsstukken, te weinig relevante informatie aanwezig is om effectief te kunnen sturen. Het is noodzakelijk om de hoeveelheid documenten in aantal en omvang terug te brengen en het beleid in de documenten te prioriteren vanuit de strategie. De gedreven medewerkers waarmee het panel heeft gesproken geven aan dat ze behoefte hebben aan instellingsbrede prioriteiten.

De UoC heeft weinig relaties op het strategisch niveau van de instelling. De UoC heeft als landelijke universiteit een belangrijke positie in het land. De universiteit kan echter niet alleen, zonder hulp vanuit de Curaçaose samenleving, zorgdragen voor het borgen van een goede universiteit op het eiland. Het is daarom van belang dat de maatschappelijke top zich achter de universiteit schaart. De relaties met de overheid en de pers zijn niet goed. De UoC moet proactief en transparant handelen naar pers en overheid.

Al een aantal jaren daalt de instroom van studenten, en dat heeft grote gevolgen voor de financiële situatie van de UoC. De terugloop in studentenaantallen wordt mede veroorzaakt door het niet zo positieve imago van de universiteit. Het minder goede imago wordt onder andere veroorzaakt door ongelukkige publiciteit, de beperkte faciliteiten, de verouderde campus en het idee bij de ouders dat opleidingen in Nederland beter zijn. Het werkveld geeft aan dat de opleidingen wat 'hipper' kunnen worden.

Het uitgangspunt van de UoC is *eenheid in diversiteit*. Het panel stelt echter vast dat er geen sprake is van eenheid maar alleen van diversiteit. Het samendoen, samenwerken op alle niveaus van de organisatie door het samen verantwoordelijk zijn voor beleidsontwikkelingen en uitvoering, het delen van kennis, het samen ontwikkelen met studenten en het werkveld van onderwijs, is beperkt mogelijk zolang de faculteiten diversiteit en eigenbelang voorop stellen. Eenheid in beleid en uitvoering van beleid is noodzakelijk om efficiënt en doelmatig te werken. Diversiteit komt tot uitdrukking door de verschillende opleidingen en de context van waaruit het curriculum ingericht wordt.

Ondanks het feit dat er veel werk aan de winkel is, spreekt het panel vertrouwen uit dat de noodzakelijke veranderingen gerealiseerd kunnen worden. Er is binnen de UoC veel potentie aanwezig om verder op te bouwen, zoals sterk gedreven docenten en medewerkers, betrokken studenten en onderzoekspotentie. Het panel was positief verrast door de inzet en betrokkenheid van velen. Echter de UoC kan het niet alleen. De universiteit heeft de onvoorwaardelijke steun van het bedrijfsleven en de regering nodig. Het bedrijfsleven door het belang van de UoC sterk te benadrukken en over het voetlicht te brengen. De regering van Curaçao door belemmerende factoren in de landsverordening weg te nemen en een stevige structurele financiële basis voor de universiteit te bieden.

Het panel,

13 maart 2023

Namens het panel ter advisering van de instelling University of Curaçao Dr. Moises da Costa Gomez

drs. W. Boomkamp
(voorzitter)

drs. I. Franssen-Winkels
(secretaris)

2. Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken

Hoofdstuk 3 bevat algemene informatie over de UoC. Vervolgens geeft het panel in hoofdstuk 4 de bevindingen en adviezen over de fundamentele aspecten ter verbetering van de organisatie. De adviezen van het panel beperken zich tot adviezen die noodzakelijk zijn voor de UoC om prioritair op te pakken alvorens te gaan nadenken over het starten van een traject richting een ITK. In bijlage 1 is er een koppeling gemaakt tussen deze adviezen en de standaarden van het ITK kader.

Het rapport bevat zes bijlagen

- Doel nulmeting en verantwoording
- Koppeling adviezen per standaard ITK
- Programma van de locatiebezoeken
- Overzicht van de opleidingen
- Overzicht van de bestudeerde documenten
- Lijst met afkortingen

3. Profiel van de instelling

3.1 Algemene gegevens

Land	Curaçao
Instelling	University of Curaçao Dr. Moises da Costa Gomez
Locaties	Willemstad Curaçao, Sint Maarten, Bonaire
Status van de instelling	Erkend door de overheid van Curaçao

De University of Curaçao (UoC) biedt zowel professioneel- als academisch onderwijs aan. De UoC heeft 5 faculteiten, deze faculteiten bieden ten tijde van deze nulmeting 28 door de NVAO beoordeelde opleidingen aan waarvan 11 opleidingen in afbouw zijn en 1 opleiding die niet door de NVAO is beoordeeld. In totaal studeren ongeveer 1200 studenten aan deze universiteit.

De UoC kent 5 ondersteunende diensten en 5 stafdiensten.

3.2 Profiel van de instelling

De University of Curaçao Dr. Moises da Costa Gomez (UoC) is de huidige benaming van de instelling die in 1979 werd opgericht als de Universiteit van de Nederlandse Antillen (UNA). Een belangrijke doelstelling van de universiteit is ervoor te zorgen dat (hoogopgeleide) professionals zoveel mogelijk lokaal worden opgeleid. Daarnaast is het voorkomen van een zogenoemde 'braindrain' een belangrijke taak en speelt de universiteit een centrale rol met betrekking tot lokale capaciteitsontwikkeling. De UoC ziet het als haar taak om toekomstige academici en professionals op te leiden die een bijdrage kunnen leveren aan de sociaal-economische ontwikkeling van het land. Als nationale universiteit speelt de UoC tevens een rol in het signaleren van ontwikkelingen in de samenleving. Ook wordt zij geacht initiator en trendsetter te zijn in cruciale maatschappelijke debatten en een leidende (ethische) rol te vervullen. Dit sluit aan bij de ambitie van de UoC om een verbindende schakel te zijn in de samenleving en als kennispartner en lokaal en regionaal kenniscentrum voor zowel de overheid als het bedrijfsleven te functioneren.

4. Stand van zaken en adviezen voor de noodzakelijke verdere ontwikkeling van de universiteit

De UoC heeft als landelijke universiteit een belangrijke rol bij het verzorgen van hoger onderwijs op Curaçao en in de regio. De universiteit bevindt zich echter door bestuurlijke inertie en de slechte financiële situatie in zeer zwaar weer. De UoC zal haar besturingswijze en organisatie drastisch moeten wijzigen om het voortbestaan van de universiteit te garanderen en haar rol van het verzorgen van hoger onderwijs te continueren. De belangrijkste constatering van het panel is dat de 'sense of urgency' dat een ingreep echt noodzakelijk is niet in voldoende mate gedeeld wordt en dus niet bij iedereen in de organisatie herkend wordt. Het besef dat de organisatie drastisch moet wijzigen om het voortbestaan van UoC te garanderen is daarom niet bij alle medewerkers aanwezig. Een andere belangrijke oorzaak van de problemen is het ontbreken van een systematisch kwaliteitszorgsysteem in casu een kwaliteitscultuur. Het niet systematisch werken aan verbeteren en het ontwikkelen van het onderwijs zorgt ervoor dat de universiteit 'stil staat' met als gevolg dat de kwaliteit van het onderwijs achteruitgaat.

Het panel stelt vast dat een groot aantal fundamentele aspecten van de universiteit niet op orde is. Veranderingen die noodzakelijk zijn om de situatie te verbeteren worden hierdoor geblokkeerd. Het panel heeft een aantal goede punten gezien zoals de *kleine kwaliteit* op opleidingsniveau, een voorbeeld van een goed werkende examencommissie, expertise binnen de diensten, de veelbelovende start van de koppeling onderwijs en onderzoek en grote betrokkenheid van docenten en studenten. Goede punten die te veel afhankelijk zijn van individuen of teams en daardoor niet duurzaam verankerd worden als er geen fundamentele veranderingen worden doorgevoerd.

De conclusie van het panel is dat de instelling de prioriteit moet leggen bij het verbeteren van de universiteit op de volgende thema's: 'instellingsbrede sturing', 'prioritering', 'imago' en 'samenwerken en samenwerken'. Alleen op deze wijze kan de universiteit de beoogde efficiëntie en slagkracht realiseren die nodig is om de kwaliteit van het onderwijs te borgen, studenten te werven en de financiële problematieken het hoofd te bieden. De UoC is op dit moment niet klaar voor een Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) en ook over twee jaar zal het niet mogelijk zijn om een positieve afronding van een beoordeling ITK door de NVAO te verkrijgen.

Adviezen

- Realiseer een gedeelde 'sense of urgency' door een eenduidige communicatie over de meerdere ernstige problemen van de universiteit en wat deze betekent voor alle geledingen.
- Verbeter de organisatie door de focus te leggen op de thema's: 'instellingsbrede sturing', 'prioritering', 'imago' en 'samenwerken en samenwerken'.
- Ontwikkel een UoC breed systematische kwaliteitsstructuur en -cultuur.

4.1 Instellingsbrede sturing

Het panel stelt vast dat de verbinding tussen het management van UoC (rector magnificus en de decanen) met de dagelijkse praktijk van het onderwijs ontbreekt. Daarmee vindt er beperkt sturing plaats op instellingsniveau, faculteitsniveau en opleidingsniveau. Op opleidingsniveau ziet het panel overigens wel een aantal goede zaken die met name door de grote betrokkenheid van de docenten gerealiseerd worden. Het ontbreken van sturing wordt met name door de volgende factoren veroorzaakt: Het samenspel tussen de rector en de decanen dient sterk te verbeteren, op dit moment is er is weinig 'voeling' tussen de rector en de decanen. Dit wordt mede veroorzaakt door conflictvermijdend gedrag. De decanen staan onvoldoende voor de universiteit als geheel maar beperken zich tot hun eigen faculteit. Het gevolg is dat de sturing naar de rest van de organisatie ontbreekt. Decanen komen afspraken niet na en instellingsbreed beleid, vastgesteld door het College van Decanen (CvD), wordt beperkt uitgerold in de faculteiten omdat ze ervan overtuigd zijn dat dit beleid niet past bij 'hun' faculteit. Instellingsbreed beleid, veelal ontwikkeld door de stafdiensten zoals het Department of Quality Assurance (DQA) en Department Human Resource (HRD) in samenspraak (met daarbij een belangrijke rol voor de programma managers) met de faculteiten wordt later ter discussie gesteld. Het instellingsbrede beleid wordt beperkt gedeeld met docenten en niet met het werkveld en studenten waardoor de transparantie ontbreekt. Er is dus geen sprake van gedragen beleid en de beleidscyclus stopt bij de implementatie. Kennis en beleid blijven hiermee op het niveau van het CvD hangen, mede doordat zij het beleid onvoldoende steunen en uitdragen, en vinden niet de weg naar de faculteiten en de opleidingen. Er is sprake van twee verschillende werelden die niet bij elkaar komen met als belangrijkste gevolg dat eigenaarschap in alle lagen ontbreekt. Het panel heeft gezien dat de universiteit met de ontwikkeling van de nieuwe onderwijsvisie is gestart met het creëren van draagvlak door samen met alle betrokkenen het beleid te ontwikkelen. Echter als de sturing niet verandert, vindt dit beleid niet de weg naar de faculteiten en opleidingen. Om tot verbetering te komen dient de rector magnificus een sturende en leidende rol te spelen. Volledige transparantie is daarbij een vereiste. Evenals communicatie naar alle stakeholders over bijvoorbeeld vastgestelde beleidsplannen, uitkomsten van onderzoeken en de opvolging ervan. Ook het aanspreken op gedrag van alle medewerkers indien zij vastgesteld beleid niet opvolgen, hoort hier bij.

Het panel ziet veel expertise bij de diensten. Dit blijkt uit heldere beleidsnotities maar ook uit de gesprekken met de vertegenwoordigers van de diensten. De decanen zijn niet altijd overtuigd van de expertise van de diensten en zijn van mening dat het beleid gemaakt door de diensten niet altijd in voldoende mate aansluit bij hoe de faculteit werkt en wat de faculteit nodig heeft. Het komt met enige regelmaat voor dat beleidsstukken afkomstig van de diensten die bij de totstandkoming zijn besproken met de faculteiten (medewerkers of decanen) toch worden afgekeurd door het CvD en de diensten weer aan de slag moeten. Diensten en onderwijs zijn, ondanks het feit dat decanen betrokken worden bij de beleidsontwikkeling, niet in voldoende mate verbonden. Eigenaarschap ontbreekt. In de gesprekken komen ook een aantal goede voorbeelden van aanbod van diensten waar tevredenheid over is naar voren: professionalisering docenten (PAK), het aanleveren van cijfers door de financiële dienst, de start van de groep onderzoekscoördinatoren en de DQA.

Het panel heeft gesproken met vertegenwoordigers van faculteitsraden, de studentraad en de personeelsraad. De belangrijkste conclusie van het panel is dat de medezeggenschap onvoldoende verbonden is met het samenspel tussen de instelling, faculteiten en opleidingen waardoor de medezeggenschapsorganen hun taak niet kunnen uitvoeren. Met name de faculteitsraad is een papieren tijger die verplicht is volgens de Landsverordening (LUoC). De faculteitsraad heeft weinig toegevoegde waarde voor de UoC omdat de medewerkers al in andere platforms hebben gesproken, en er nauwelijks studenten in de raden zitten. Het benutten van opleidingscommissies voor de kwaliteitsborging is naar de mening van het panel effectiever. De landsverordening zal op dit punt misschien moeten worden aangepast; voornamelijk belet niets de UoC echter om van opleidingscommissies gebruik te maken.

De gevolgen van het ontbreken van sturing ziet het panel op alle fronten van de organisatie terug. De belangrijkste voorbeelden hiervan zijn: acties om de financiële positie te verbeteren blokkeren, de gerichte acties om studenten te werven, de aanpak van verbetering van de infrastructuur van de campus, de kwaliteitsborging van het onderwijs en het delen en erkennen van elkaars expertise.

Doordat de sense of urgency ontbreekt komt het niet tot een effectieve sturing op faculteits- en opleidingsniveau en worden acties om te verbeteren te beperkt uitgevoerd. Het gevolg is dat de positie van de UoC niet verbetert.

Door het ontbreken van sturing is ook de kwaliteit van het onderwijs op instellingsniveau en op opleidingsniveau niet geborgd. Dit blijkt ook uit het accreditatieportret dat laat zien dat de opleidingen moeite hebben met het behalen van een positieve beoordeling door de NVAO. Voorbeelden van het ontbreken van sturing zijn: de procedure voor een nieuwe toets nieuwe opleiding die bij de start van een nieuwe opleiding niet gebruikt wordt, het HR beleid dat beperkt geïmplementeerd wordt waardoor de functioneringsgesprekken beperkt plaatsvinden en de borging van de kwaliteit van de toetsing door de examencommissies doordat er beperkt gebruik wordt gemaakt van de expertise van een goed functionerende examencommissie door examencommissies (al dan niet met toetscommissie) van andere faculteiten.

Het panel stelt vast dat de structuur van de kwaliteitszorg te zwaar is voor een kleine organisatie. Hier valt naar de mening van het panel winst te behalen, zeker omdat het panel heeft gehoord dat de kwartaalrapportages papieren tijgers zijn waar beperkt wat mee wordt gedaan. De kwaliteitszorgcyclus stopt bij de checkfase. Er zijn weliswaar rapportages maar streefdoelen en opvolging ontbreken veelal. Er worden verder geen conclusies op het niveau van de instelling getrokken, geen verbeterplannen gemaakt en er wordt niet teruggekoppeld naar docenten, studenten, medezeggenschapsorganen en externe stakeholders. Een voorbeeld hiervan is het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). De resultaten van dit onderzoek zijn mondeling gedeeld maar een verbeterplan is er niet en communicatie over het MTO en hoe te verbeteren met alle geledingen van de universiteit ontbreekt. De checkfase (bijvoorbeeld enquêtes en tevredenheidsonderzoeken respectievelijk het (gedeeltelijk) bekendmaken van de resultaten krijgen geen opvolging.

Het panel stelt vast dat er in de instelling, ondanks de vele beleidsstukken, te weinig informatie aanwezig is om effectief te kunnen sturen. Dit wordt naar de mening van het

panel veroorzaakt doordat er geen sprake is van transparantie, documenten die niet gedeeld mogen worden en mede daardoor het ontbreken van eigenaarschap op alle niveaus. Uit de gesprekken en uit het MTO begrijpt het panel dat er sprake is van een angstcultuur binnen de organisatie: mensen durven zich niet uit te spreken over zaken waar ze tegenaanlopen en zijn bang voor represailles van het topmanagement. Ook studenten geven aan dat ze niet alles durven te zeggen. Deze angstcultuur wordt naar de mening van het panel mede gevoed door het ontbreken van transparantie en doordat niet alle documenten en informatie gedeeld mogen worden. Zo heeft het panel bijvoorbeeld vernomen dat de startnotitie van de nulmeting ITK niet gedeeld mocht worden met alle geledingen in de organisatie en externen en zelfs niet met de deelnemers aan de gesprekken.

Adviezen

- Zorg dat het college van decanen met de rector als besturend team voor de UoC als geheel gaat opereren, en schakel daartoe eventueel coaching in.
- Zorg dat decanen naast hun leidinggevende positie in de faculteiten tijd voor instellingsbrede activiteiten hebben, en wijs onder de decanen portefeuillehouders voor bepaalde activiteiten aan.
- Werk het instellingsbrede beleid uit naar beleid voor uitvoering in de faculteiten en de opleidingen. Houd je aan de afspraken en positioneer de faculteit als onderdeel van de UoC.
- Zorg voor transparantie, deel alle documenten en wees open en eerlijk naar elkaar.
- Erken elkaars expertise en maak er gebruik van.
- Vereenvoudig de kwaliteitsstructuur onder andere door de vier kwartaalrapportages terug te brengen naar twee.
- Maak de kwaliteitszorgcyclus rond.
- Leg verbeter- en ontwikkelplannen vast, maak projectplannen inclusief begroting en maak de pdca op de verbeteringen en ontwikkelingen zichtbaar.
- Werk aan de kwaliteitscultuur waarin iedereen ruimte en veiligheid voelt om over alle aspecten van de kwaliteit van het onderwijs te spreken. Het ombuigen van een angstcultuur naar een kwaliteitscultuur.
- Versterk de medezeggenschap op opleidingsniveau. Overweeg medezeggenschap te organiseren in opleidingscommissies in plaats van faculteitsraden.
- Veranker de studentenraad en personeelsraad stevig in de organisatie.

4.2 Prioritering

Het panel stelt vast dat de prioritering op alle niveaus ontbreekt. Zowel op het niveau van het onderwijs (instelling, faculteit en opleiding) als bij de diensten. Prioritering in het strategisch plan ontbreekt. Er is wel een jaarplan maar ook dit plan heeft geen prioritering. Een meerjarenplanning ontbreekt en de koppeling met de begroting (financiën) van de instelling, faculteiten en opleidingen wordt niet gemaakt. Doordat de koppeling van het beleid aan de begroting ontbreekt heeft de instelling als geheel maar ook op facultair niveau beperkt zicht op de financiën. Door het ontbreken van prioritering worden alle punten door alle medewerkers opgepakt en vaak maar half of niet uitgevoerd. Ook de decanen zelf zullen moeten prioriteren, en zo tijd vrij maken voor deelname aan de besturing van de instelling. Aan veel zaken wordt dus geld uitgegeven zonder dat dit resultaat oplevert. Bij prioritering is het van belang keuzes te durven maken en dus bewust een aantal zaken niet op te pakken.

Dus ook keuzes maken die niet populair zijn zoals het opschorten van het starten van nieuwe opleidingen. Voordat er geprioriteerd gaat worden zijn goede analyses nodig. Een voorbeeld: Wat is prioriteit nummer 1? De verbouwing van de campus om meer studenten te trekken of het investeren in de ICT infrastructuur en waarom. Voor het waarom is een goede analyse nodig. De op deze manier vastgestelde prioriteit krijgt vervolgens een tijdlang meer geld om de doelen te realiseren.

Het panel stelt vast dat er veel documenten en procedures zijn. Het gevolg van deze grote hoeveelheid documenten en procedures is dat de medewerkers door de bomen het bos niet meer zien en juist daardoor niet bekend zijn met noodzakelijke informatie.

Ook hierin moet de universiteit prioriteren door zich te beperken tot de belangrijkste documenten. Deze documenten moeten in lijn worden gebracht met de prioritering vanuit de strategie. Naast beleidsstukken zijn er veel procedures vastgelegd in documenten. Het panel heeft voorbeelden gezien van procedures die ook in afspraken vastgelegd kunnen worden.

De kwaliteit van met name de documenten op faculteitsniveau kan worden verbeterd. Het panel heeft een voorbeeld gezien van een beleidsstuk op faculteitsniveau met een inleiding en een beschrijving van de context bestaande uit ongeveer 6 pagina's en de beschrijving van het beleid bestaat uit ongeveer 2 pagina's.

Mede doordat prioritering ontbreekt gaan overleggen en rapportages beperkt de diepte in. Er is weinig aandacht voor de acties voor het verbeteren van de financiële positie, en voor kwaliteitsborging en – verbetering van het onderwijs. Financiële en overige beleidsplannen ontbreken. Rapportages in het algemeen en de kwartaalrapportages van de managementinformatiecyclus leveren daardoor te weinig informatie om goed te kunnen sturen.

Adviezen

- Maak een financieel beleids- en verbeterplan.
- Koppel beleid aan de begroting en het maken van een meerjarenplanning.
- Prioriteer beleid vanuit de strategie naar de diensten, de faculteiten en de opleidingen.
- Stel bij de prioritering voor elke prioriteit vast wat het streefcijfer is: wanneer is de instelling tevreden?
- Verdiep de overleggen en rapportages op alle niveaus door de prioritering door te voeren naar de overleggen.
- Verbeter de kwaliteit van de rapportages van het management informatiesysteem door de focus te leggen op de prioriteiten.
- Vereenvoudig beleidsstukken, voorkom herhaling, beperk het aantal procedures.

4.3 Imago

Al een aantal jaren daalt de instroom van studenten; in een periode van 10 jaar is die bijna gehalveerd. Dat is een dramatische ontwikkeling. Het verhogen van de instroom is het belangrijkste punt om de financiële positie van de universiteit te verbeteren – en het is voor Curaçao als land van groot belang. Het panel stelt vast dat medewerkers op alle niveaus weten dat de terugloop in studentenaantallen mede veroorzaakt wordt door het niet zo positieve imago van de universiteit en door het steeds grotere aanbod van commerciële

partijen die hier effectief op inspelen. Het panel maakt met betrekking tot imago een onderscheid op twee niveaus: imago in de relatie tot de top van de samenleving van Curaçao en de pers en imago in relatie tot de aantrekkelijkheid van het onderwijs voor de studenten.

Met betrekking tot de relatie met de pers stelt het panel vast dat er sprake is van een 'verkramping'. Een verkramping om belangrijke ontwikkelingen maar ook knelpunten te delen en publiekelijk te maken. Door ontwikkelingen en knelpunten niet proactief te delen met de pers 'draait de universiteit niet zelf aan de knoppen' en komt de universiteit eenzijdig in het nieuws. Het panel stelt vast dat de universiteit vrijwel geen structurele contacten heeft op nationaal top- of strategisch niveau. De UoC heeft als landelijke universiteit een belangrijke positie in het land. De universiteit kan echter niet alleen zorgdragen voor het borgen van haar positie. Het is daarom van belang dat de maatschappelijke top zich achter de universiteit schaart en daarmee samen de "*Gritu pa Enseñansa*" laat horen naar alle geledingen in de samenleving zoals de overheid en de pers.

Het panel stelt vast dat de aantrekkelijkheid van de universiteit voor studenten vergroot kan worden. Het minder goede imago wordt naar de mening van de gesprekspartners veroorzaakt door onder andere de beperkte faciliteiten, de verouderde campus en het idee bij de ouders dat opleidingen in Nederland beter zijn. Het werkveld geeft aan dat de opleidingen wat 'hipper' kunnen worden. Het panel is van mening dat de universiteit weliswaar een beeld heeft van wat werkveld, studenten en hun ouders van de universiteit verwachten maar dat dit beeld aangescherpt kan worden om meer gerichte actie voor de verbetering van het imago vorm te geven. Kleinschaligheid en betrokkenheid, unique selling points van de universiteit, op studenten kunnen als sterke punten meer benadrukt worden. Het imago van de universiteit kan ook worden verbeterd door meer te 'luisteren' naar de behoefte van de studentenpopulatie: ken je studentenpopulatie en speel daar beter op in. De voorzitter van de studentraad geeft aan dat het goed zou zijn dat de universiteit meer samenwerkt met Nederlandse- of regionale instellingen waardoor het mogelijk wordt dat studenten van de UoC een jaar van de opleiding in Nederland volgen en daarna de studie afronden bij de UoC. Dit is wat niet alleen studenten graag willen maar ook hun ouders.

Adviezen

- Zorg voor een goede relatie met de pers door proactief en transparant te communiceren met de pers. UoC moet eigenaar worden van haar eigen verhaal.
- Bind de top van de samenleving aan de universiteit, bijvoorbeeld door het instellen van een adviesraad.
- Onderzoek wat de studenten en hun ouders en het afnemend werkveld van de universiteit verwachten en pas het onderwijs daarop aan.
- Maak de website aantrekkelijker.
- Betrek studenten en alumni bij zoveel mogelijk activiteiten waaronder de werving van studenten. Investeer in peer-to-peer
- Zorg voor sterke marketing op het niveau van de UoC.
- Maak de campus aantrekkelijk voor (uitwisselings)studenten.
- Zoek naar samenwerkingsverbanden met instellingen in de regio en Nederlandse instellingen met de focus op uitwisseling van studenten en docenten.

4.4 Samendoen, samenwerken instellingsbreed

Het uitgangspunt van de UoC is eenheid in diversiteit. Alle geledingen van de universiteit zien de noodzaak om efficiënter en doelmatiger te werken en dat meer samenwerken daarvoor de sleutel is. Echter de sturing vanuit het College van Decanen op eenheid door meer samen te werken ontbreekt. De decanen geven aan naar meer eenheid te willen gaan maar willen zelf uitzoeken hoe dat te doen. Bovendien wordt het 'eigen' karakter van de faculteit of opleiding vaak benadrukt. Een voorbeeld is de ontwikkeling door de decanen van een instellingsbreed OER dat echter in de praktijk niet gebruikt wordt. Het panel stelt vast dat er in de praktijk geen sprake is van eenheid maar alleen van diversiteit, de decanen zoeken te beperkt naar wat hen samen bindt. Het samendoen, samenwerken instellingsbreed, op een aantal goede lokale initiatieven na, ontbreekt en er wordt ook niet op gestuurd. Het panel heeft voorbeelden gehoord van docenten die op eigen initiatief samenwerken met een andere faculteit, het onderzoekscoördinatorteam dat op zoek is naar wat hen bindt en het overleg van de voorzitters van de examencommissies. Ook zijn er mogelijkheden om bepaalde basisvakken (economie, wiskunde) voor meerdere opleidingen en faculteiten gezamenlijk aan te bieden, genoemd. Als er echter vanuit het College van Decanen niet gestuurd wordt op eenheid en decanen en faculteiten niet vanuit gemeenschappelijk gedragen beleid gaan handelen komt er geen eenheid en wordt de beoogde efficiëntieslag door samen te doen en samen te werken niet behaald. Het panel is van oordeel dat eenheid wordt bereikt door het delen van kennis, het samen ontwikkelen van onderwijs met studenten en het werkveld en samen verantwoordelijk zijn voor beleidsontwikkeling- en uitvoering. Diversiteit komt tot uitdrukking door de verschillende opleidingen en de context van waaruit het curriculum ingericht wordt.

Het panel heeft gesproken met enthousiaste betrokken werkveldvertegenwoordigers. De werkveldvertegenwoordigers die het panel heeft gesproken zijn tevreden over het onderwijs. Over het algemeen zijn ze tevreden over het samenwerken met de opleidingen. Ze worden betrokken bij de ontwikkelingen van de opleidingen en geven feedback. Ze zien ook dat opleidingen veranderingen doorvoeren op basis van de gegeven feedback. Het panel stelt echter ook vast dat niet bij alle opleidingen de werkveldcommissie samenwerkt met de opleiding en dat het samenwerken zich beperkt tot het operationele niveau. De werkveldvertegenwoordigers hebben goede ideeën op strategisch niveau maar een platform voor uitwisseling op strategisch niveau ontbreekt. Een uitzondering hierop is het project Kibrahacha, een samenwerkingsverband bestaande uit scholen en lerarenopleidingen in de regio. In dit project wordt onderzocht hoe samenwerken met het afnemend veld en samenwerken in de regio ontwikkeld kan worden.

Hoge werkdruk wordt met enige regelmaat opgevoerd als argument dat samendoen en samenwerken niet echt van de grond komt. Het panel ziet echter een aantal mogelijkheden om het vele werk anders te organiseren waardoor er meer ruimte komt voor het samenwerken. De ruimte kan onder andere gemaakt worden door de decanen meer op strategisch niveau te laten werken. De decanen zijn te veel bezig met operationele zaken en brandjes blussen en te weinig met strategische ontwikkelingen. De ruimte kan onder andere gevonden worden door vertegenwoordigers van de diensten in de faculteiten te plaatsen. Dit is mogelijk omdat het panel van mening is dat de ratio docent-diensten momenteel niet in balans is. Met name de financiële dienst en DQA zijn ruim bemenst. Naast een effectieve

samenwerking tussen diensten en onderwijs zorgt dit ook voor meer draagvlak en eigenaarschap voor beleid en initiatieven.

Adviezen

- Verander het bestuursmodel van het College van Decanen naar een verbindend bestuursmodel. Zorg dat decanen tijd hebben voor instellingsbrede activiteiten, en zorg dat een decaan verantwoordelijk wordt gesteld voor één of meer portefeuilles/processen (bijvoorbeeld: onderwijs, onderzoek, human resources, marketing, financiën, faciliteiten)
- Stuur op het samenwerken tussen faculteiten, diensten en opleidingen.
- Beperk de werkzaamheden van de decanen tot het strategische niveau en mandateer de operationele werkzaamheden zoals de aansturing van de opleidingen naar de vice decaan.
- Mandateer de uitvoering van de opleidingen naar de programma directeurs.
- Detacheer personeel werkzaam bij de diensten, zoals de financiële dienst en DQA voor een deel van de tijd (bijvoorbeeld twee dagen), naar een faculteit. Hiermee wordt er ruimte gemaakt voor de programma managers om zich te richten op een beperktere omvang van taken.
- Bind het afnemend veld op optioneel en strategisch niveau aan de opleidingen, maak ze mede-eigenaar van de kwaliteit van het onderwijs. Uiteraard elk met de eigen verantwoordelijkheid.

4.5 Conclusie

De 'sense of urgency' om de universiteit te veranderen en daardoor de financiële- en kwaliteitsproblemen het hoofd te bieden moet voorop staan bij alle medewerkers. Sleutelbegrippen hierbij zijn eenheid, verbinden en eigenaarschap. De vier genoemde thema's zijn het fundament en daarmee de eerste stap die gezet moet worden voordat de instelling aan een ITK kan werken. Het panel heeft een aantal goede aspecten van een ITK gezien die pas landen als de organisatie de vier fundamentele verbeteringen heeft doorgevoerd. De Landsverordening en de financiën vormen daarbij een uitdaging. Het is van belang dat de UoC proactief aan deze belemmeringen werkt. Het panel daagt de UoC uit om keuzes te maken en de vrijheid te nemen om werkbare oplossingen te vinden binnen deze twee uitdagingen. Uiteraard is transparante communicatie met alle betrokkenen intern en extern zoals met de overheid hierbij van wezenlijk belang.

Het laatste advies van het panel is om de implementatie van de verbeteringen van de universiteit uit te rollen conform de adviezen van het panel: werken vanuit eenheid, samen met medezeggenschap, studenten, strategische partners en werkveld, transparantie, delen van documenten, eigenaarschap bij alle geledingen en prioritering in nauw overleg met strategische top, pers en overheid. Start bij de verbeteringen bij de punten die al goed gaan in de organisatie: de *kleine kwaliteit* op opleidingsniveau, een voorbeeld van een goed functionerende examencommissie, de expertise binnen de diensten, de start van de koppeling onderwijs en onderzoek, de sterk gedreven docenten en studenten.

Bijlage 1

Doel nulmeting en verantwoording

1. Doel van de nulmeting instellingstoets

De Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) beoordeelt of de instelling beschikt over een kwaliteitscultuur en kwaliteitszorgsysteem die voldoende waarborgen dat het onderwijs aan de (inter)nationale verwachtingen en eisen voldoet. De Instellingstoets Kwaliteitszorg ITK gaat uit van de ambities, visie en keuzes van de instelling, maar vraagt de instelling verantwoording af te leggen over het realiseren van die ambities.

Daarbij staan de volgende vier vragen centraal:

- Is er voldoende draagvlak voor de visie en het beleid van de instelling ten aanzien van de kwaliteit van haar onderwijs in de brede zin en vindt hierover voldoende en externe afstemming plaats?
- Hoe realiseert de instelling deze visie op kwaliteit?
- Hoe monitort de instelling dat zij de visie op kwaliteit realiseert?
- Hoe werkt de instelling aan verbetering.

De instellingstoets is vrijwillig en bestaat naast de beoordeling van opleidingen.

De UoC heeft bijna twee decennia ervaring met opleidingsbeoordelingen door de NVAO, maar nog niet met een Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK). De UoC is echter voornemens om in 2024/2025 haar eerste ITK-beoordeling bij de NVAO aan te vragen. Een eerste stap in haar voorbereidend traject naar de ITK toe is het uitvoeren van een Nulmeting. Het doel van deze Nulmeting is het in kaart brengen van alle sterke punten en ontwikkelpunten van de instelling beoordeeld op basis van de ITK-standaarden van de NVAO (NVAO-beoordelingskader 2018). De Nulmeting is er dan ook op gericht om inzicht te krijgen in de aspecten van het ITK-kader die reeds voldoende zijn ontwikkeld en de verbeterpunten noodzakelijk om te kunnen voldoen aan de NVAO-vereisten.

Het panel ten behoeve van de uitvoering van deze Nulmeting is door de UoC zelf gevormd. Het panel bestaat uit deskundigen (*'peers'*) dat onafhankelijk van de instelling werkt. Het panel is gezaghebbend op bestuurlijk niveau, beschikt over onderwijsdeskundigheid in het hoger onderwijs, is auditdeskundig en/of deskundig op het gebied van de inrichting en effectiviteit van kwaliteitszorgsystemen. Het rapport wordt geschreven door een onafhankelijke secretaris.

Met de inzet van het panel wordt beoogd om zoveel mogelijke objectieve, onafhankelijke, kritisch-constructieve feedback te krijgen op zowel inhoudelijke, organisatorische als gesprekstechnische aspecten van de universiteit ter verdere voorbereiding van haar interne ITK-traject. De focus van dit panel is dus verbetering, waarbij de beoordelingscriteria van de NVAO als uitgangspunt worden gehanteerd.

2. Samenstelling van het panel

Het panel is grotendeels volgens de richtlijnen vastgelegd in het NVAO-kader 2018. Het panel beschikt gezamenlijk over onderstaande expertises:

- bestuurlijke deskundigheid;

- hoger onderwijsdeskundigheid, bij voorkeur ook wat betreft ontwikkelingen buiten Nederland;
- deskundigheid op het gebied van inrichting en effectiviteit van kwaliteitszorgsystemen;
- ervaring in het (internationale) maatschappelijke veld of het werkveld waar de instelling opereert;
- kennis van studenten uit de regio.

Het panel is als volgt samengesteld:

- drs. Wim Boomkamp (voorzitter), hij was voorzitter van het College van Bestuur van Saxion Hogeschool.
- Mia Sas (Lic.), zij was directeur van Odisee Hogeschool.
- dr. Anne Flierman, hij was voorzitter van het College van Bestuur van Universiteit Twente en voorzitter van de NVAO.
- James van der Linde MSc, hij is werkzaam als adviseur kwaliteitszorg onderwijs bij het Erasmus Universitair Medisch Centrum. Voorheen was hij werkzaam als adviseur van de minister van onderwijs van Aruba en hoofd onderwijszaken bij het Arubahuis te Den Haag.

Het panel werd bijgestaan door drs. Irma Franssen-Winkels, procescoördinator en secretaris.

3. Inrichting van de nulmeting instellingstoets

De UoC heeft met het oog op de nulmeting ITK een startnotitie geschreven. In deze notitie onderbouwt de UoC hoe de stand van zaken is met betrekking tot de vier standaarden van het beoordelingskader ITK van de NVAO. Tijdens een voorbereidende bijeenkomst op 23 januari 2023 heeft het panel de eerste indrukken over de startnotitie uitgewisseld. Ter voorbereiding op het locatiebezoek hebben de panelleden daarnaast hun bevindingen, opmerkingen en vragen schriftelijk met de procescoördinator/secretaris gedeeld. Het panel heeft deze voorafgaand aan het bezoek besproken en op basis daarvan vragen opgesteld voor de gesprekken. Het verkennend bezoek met aansluitend het verdiepend bezoek vond plaats op 6, 7, 8 en 9 februari 2023. Op 10 februari 2023 is er een ontwikkelgesprek gevoerd. De trails voor het verdiepend bezoek zijn in afstemming met de instelling voorafgaand aan het locatiebezoek vastgesteld: de trail 'Past performance de werking van het kwaliteitszorgsysteem', de trail 'Sturend vermogen (inclusief personeelsbeleid) en de cultuur van de kwaliteitsverbetering', de trail 'Verbinding onderwijs en onderzoek' en de trail 'Relatie tussen ondersteunende processen en primaire processen'. Het programma voor dit bezoek werd van tevoren afgestemd tussen de instelling, de voorzitter van het panel en de procescoördinator. Gedurende het bezoek sprak het panel met vertegenwoordigers van verschillende geledingen (zie bijlage 1). Het panel heeft in de rondleiding een aantal specifieke onderwijsfaciliteiten bekeken. Aan het einde van het verkennend deel van het bezoek heeft er een werksessie van het panel met vertegenwoordigers van de UoC plaatsgevonden. Tijdens deze werksessie heeft het panel de eerste voorlopige bevindingen en de onderzoeksthema's voor de trails besproken met de vertegenwoordigers van de UoC. Het belangrijkste doel van deze werksessie was het aanscherpen van de onderzoeksthema's voor het verdiepend deel van het bezoek. Tijdens het verdiepend deel van het bezoek heeft het panel op verschillende manieren getoetst of de voorlopige indrukken juist waren. Aan het eind van het bezoek heeft het ontwikkelgesprek plaatsgevonden met een

vertegenwoordiging van de UoC. Tijdens dit gesprek stonden de adviezen van het panel centraal. Op basis van de bevindingen en adviezen van het panel heeft de secretaris vervolgens een eerste versie van het adviesrapport opgesteld. Dit conceptrapport is aan de panelleden voorgelegd voor commentaar waarna de voorzitter de definitieve versie heeft vastgesteld.

Het adviesrapport is aan de UoC voorgelegd ter controle op feitelijke onjuistheden en op het juiste niveau van concreetheid van de adviezen. Dit heeft geleid tot enkele aanpassingen, waarna het definitieve rapport is vastgesteld door de voorzitter.

Voor de uitvoering van de trail 'Past performance de werking van het kwaliteitszorgsysteem' is gekozen voor de professionele bacheloropleiding Finance & Control van de FdSEW en de drie academische opleidingen: bachelor recht, master recht en master fiscaal recht. In deze verplichte trail heeft het panel de effectiviteit van de kwaliteitszorg binnen deze opleidingen gezocht. Bij de trail met de drie academische opleidingen lag de focus op de borging van het academisch gehalte van de opleidingen.

In de trail 'Sturend vermogen (inclusief personeelsbeleid) en de cultuur van de kwaliteitsverbetering' heeft het panel onderzocht hoe de UoC de management informatiestructuur vormgeeft en daarmee de kwaliteit van het onderwijs borgt en in hoeverre er sprake is van een cultuur van de kwaliteitsverbetering. Verder heeft het panel onderzocht hoe kwaliteits- structuur en – cultuur zich tot elkaar verhouden en elkaar versterken om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Voor wat betreft het personeelsbeleid heeft het panel bestudeerd hoe de UoC uitvoering geeft aan de scholing en ontwikkeling van personeelsleden in het licht van de onderwijsvisie.

In de trail 'Verbinding onderwijs en onderzoek' heeft het panel onderzocht hoe de UoC borgt dat het onderwijs op juiste wijze en op het juiste niveau wordt bediend door onderzoek. Zowel bij de professionele bachelor en masteropleidingen als de academische bachelor en master opleidingen.

Tijdens de trail 'Relatie tussen ondersteunende processen en primaire processen' is het panel op zoek gegaan hoe UoC de relatie tussen de diensten en de opleidingen wil bestendigen vanuit het perspectief van effectieve samenwerking tussen diensten en opleidingen.

Bijlage 2

Koppeling adviezen aan standaarden ITK

Standaard 1

- Werk het instellingsbrede beleid uit naar beleid voor de uitvoering in de faculteiten en de opleidingen. Houd je aan de afspraken en positioneer de faculteit als onderdeel van UoC.
- Versterk de medezeggenschap door het starten van opleidingscommissies in plaats van faculteitsraden.
- Veranker studentenraad en personeelsraad stevig in de organisatie.
- Verander het bestuursmodel (College van Decanen) naar een verbindend bestuursmodel. Een decaan wordt verantwoordelijk gesteld voor één of meer processen (bijvoorbeeld: onderwijs, onderzoek, human resources, marketing, financiën).
- Werk aan de kwaliteitscultuur waarin iedereen ruimte en veiligheid voelt om over alle aspecten van de kwaliteit van het onderwijs te spreken. Het ombuigen van een angstcultuur naar een kwaliteitscultuur.
- Zorg voor transparantie, deel alle documenten en wees open en eerlijk naar elkaar.
- Onderzoek wat de studenten en hun ouders en het afnemend werkveld van de universiteit verwachten en pas het onderwijs daarop aan.
- Bind het afnemend veld op strategisch niveau aan de opleidingen, maak ze mede-eigenaar van de kwaliteit van het onderwijs. Uiteraard elk met de eigen verantwoordelijkheid.

Standaard 2

- Implementeer beleid op instellingsniveau naar de uitvoering in de faculteiten en de opleidingen.
- Maak de beleidscyclus op alle niveaus af: instelling, faculteit, opleiding en diensten.
- Koppel beleid aan de begroting en het maken van een meerjarenplanning.
- Prioriteer het beleid vanuit de strategie naar de diensten, de faculteiten en de opleidingen.
- Stel bij de prioritering voor elke prioriteit vast wat het streefcijfer is: wanneer is de instelling tevreden?
- Verdiep de overleggen en rapportages op alle niveaus door de prioritering door te voeren naar de overleggen.
- Vereenvoudig beleidsstukken, voorkom herhaling, beperk het aantal procedures.
- Maak de website aantrekkelijker.
- Betrek studenten en alumni bij zoveel mogelijk activiteiten waaronder de werving van studenten.
- Zorg voor sterke marketing op het niveau van UoC.
- Maak de campus aantrekkelijk voor (uitwisselings)studenten.
- Zoek naar samenwerkingsverbanden met instellingen in de regio en Nederlandse instellingen met de focus op het de uitwisseling van studenten en docenten.
- Beperk de werkzaamheden van de decanen tot het strategische niveau en mandateer de operationele werkzaamheden zoals de aansturing van de opleidingen naar de vice decaan.

- Mandateer de uitvoering van de opleidingen naar de programma directeuren.
- Detacheer personeel werkzaam bij de diensten, zoals de financiële dienst en DQA, naar een faculteit. Hiermee wordt er ruimte gemaakt voor de programma managers om zich te richten op een beperktere omvang van taken.

Standaard 3

- Vereenvoudig de kwaliteitsstructuur onder andere door vier kwartaalrapportages terug te brengen naar twee.
- Maak de kwaliteitszorgcyclus rond.
- Verbeter de kwaliteit van de rapportages van het management informatiesysteem door de focus te leggen op de prioriteiten.

Standaard 4

- Leg verbeter- en ontwikkelplannen vast, maak projectplannen inclusief begroting en maak de pdca op de verbeteringen en ontwikkelingen zichtbaar.

Bijlage 3

Programma locatiebezoek ITK-Nulmeting UoC

5 - 10 februari 2023 FINAL - versie



UNIVERSITY
OF CURAÇAO
DR. MOISES DA COSTA GOMEZ

Zondag 5 februari 2023

14.00-17.00 uur		Vooroverleg panel	Locatie UoC
-----------------	--	-------------------	-------------

Verkennd deel bezoek, dag 1

Maandag 6 februari 2023

9.00 - 9.30 uur		Ontvangst panel en introductie UoC	Panel, RM, Decanen en DQA
9.45-10.45 uur		Rondleiding	Panel, Afdelingsmanager MFS en QA-officer DQA
11.00-11.45 uur	Sessie 1	Gesprek met rectoraat (RM)	RM en afdelingsmanager DQA
12.00-13.00 uur		Lunch panel en voorbereiding op de gesprekken	Besloten
13.00-13.45uur	Sessie 2	Gesprek standaard 1 en standaard 2 Deel 1	Gemengde groep: Decaan FdR Decaan FMG Opleidingscoördinator IH&TM (FdSEW) Opleidingscoördinator FdTW Docent in Faculteitsraad AF Docent in Faculteitsraad FdTW Voorzitter Personeelsraad AF (gast)Docent FdSEW
14.00-14.45uur	Sessie 3	Gesprek standaard 1 en standaard 2 Deel 2	Gemengde groep (gast) Docenten uitvoerend Studenten
15.00-15.45 uur	Sessie 4	Gesprek standaard 3 en standaard 4 Deel 1	Gemengde groep: Decaan FdTW Decaan FdSEW Decaan AF Opleidingscoördinator TP-FMG Docent in Faculteitsraad FdR Docent in Personeelsraad FMG (gast)Docenten AF
16.00-16.45 uur	Sessie 5	Gesprek standaard 3 en standaard 4 Deel 2	Studenten (gast)Docenten uitvoerend
16.45-17.00 uur		Pauze panel en voorbereiding gesprek	Besloten
17.00-17.45 uur	Sessie 6	Gesprek met RvT	Raad van Toezicht

Verkennd deel bezoek, dag 2

Dinsdag 7 februari 2023

9.00-10.00 uur		Paneloverleg	Besloten
10.15-11.00 uur	Sessie 7	Gesprek met ondersteuning (AB)	Afdelingsmanagers van Finance, ICTS, Campus & Mensa, LRS, Facilites en Marketing & Communicatie
11.15-12.00 uur	Sessie 8	Gesprek met stafafdelingen	Afdelingsmanagers van DQA, Student Affairs, CDL en Directiesecretariaat
12.00-13.00 uur	Sessie 9	Lunch met studenten opleidingen (representatieve vertegenwoordiging alle faculteiten en opleidingen)	Elke faculteit wijst twee studenten, verbonden aan verschillende opleiding aan. Mocht een faculteit meer dan 2 opleidingen hebben, dan moet er een keuze worden gemaakt.
13.15-14.00 uur	Sessie 10	Gesprek met gemengde groep werkveld (gemengd: strategisch en operationeel)	Elke faculteit wijst twee vertegenwoordigers uit het werkveld verdeeld over de opleidingen aan. Mocht een faculteit meer dan 2 opleidingen hebben, dan moet er een keuze worden gemaakt.
14.15-15.00 uur	Sessie 11	Gesprek met medezeggenschap	Studenten faculteitsraden Docenten faculteitsraden
15.00-15.45uur		Bespreking panel, vaststellen voorlopige bevindingen en de onderzoeksthema's voor het verdiepend deel van het locatiebezoek	Besloten
15.45-17.15uur	Sessie 12 <i>In Q1-04/Q1-05</i>	Werkessie: Korte presentatie voorlopige bevindingen en onderzoeksthema's door panel met aansluitend de discussie: zijn de voorlopige bevindingen vertaald naar onderzoeksthema's voor de trails in voldoende mate scherp?	RvT RM Alle leidinggevenden (decanen en afdelingshoofden) Opleidingscoördinatoren Docenten DQA-team Program managers (kwaliteitsteam)

Verdiepend bezoek, dag 1

Woensdag 8 februari 2023

Trail Past performance: De werking van het kwaliteitszorgsysteem

Opleiding professionele bachelor Finance & Control van de FdSEW

8.30-9.30 uur			Paneloverleg besloten
9.30-10.15 uur	Sessie 13	Gesprek met management opleiding	Decaan, Opleidingscoördinator, Program manager
10.30-11.15 uur	Sessie 14	Gesprek met docenten opleiding	Docenten en gastdocenten
11.30-12.15 uur	Sessie 15	Gesprek met studenten	Studenten
12.15-13.00 uur		Lunch panel	Besloten lunch
13.00-13.45 uur	Sessie 16	Gesprek met commissies	Examencommissie

Trail Past performance: De werking van het kwaliteitszorgsysteem

Faculteit der Rechtsgeleerdheid (drie academische opleidingen ba- ma Recht en ba Fiscaal Recht), met focus op borging Academische kwaliteit van de opleidingen

14.00-14.45uur	Sessie 17	Gesprek met management opleiding	Decaan, Opleidingscoördinator
15.00-15.45 uur	Sessie 18	Gesprek met docenten opleiding	Docenten en gastdocenten
16.00-16.45 uur	Sessie 19	Gesprek met studenten	Studenten
17.00-17.30 uur	Sessie 20	Gesprek examencommissie	Vertegenwoordigers examen- en Toetscommissie

Verdiepend bezoek, dag 2

Donderdag 9 februari 2023

Trail thema: Sturend vermogen (inclusief personeelsbeleid) en de cultuur van de kwaliteitsverbetering

8.30-9.15 uur	Sessie 21	Gesprek met College van decanen	RM en decanen alle faculteiten
9.30-10.15 uur	Sessie 22	Gesprek met docenten	Elke faculteit wijst twee docenten aan van verschillende opleidingen.
10.30-11.15 uur	Sessie 23	Gesprek RM, DQA, Program managers	Rector, vertegenwoordigers DQA, Program managers alle faculteiten.
11.15-11.30 uur		Pauze panel	Besloten

Trail thema: Verbinding onderwijs en onderzoek

11.30-12.15 uur	Sessie 24	Gesprek met verantwoordelijken verbinding onderwijs en onderzoek	UCRI, Onderzoekscoördinatoren, QA-officer DQA belast met onderzoek
12.15-13.00 uur		Lunch panel	Besloten
13.00-13.45 uur	Sessie 25	Gesprek Studenten met onderzoeksopdrachten en eindscripties.	Elke faculteit wijst een student die aan het afstuderen is en een alumni (afgelopen twee jaar) aan; maar van twee verschillende opleidingen

Trail thema: Relatie tussen ondersteunende processen en primaire processen

14.00-14.45 uur	Sessies 26	Gesprek Afdelingsmanagers die het meest betrokken zijn bij de uitvoering van de primaire processen (onderwijs en onderzoek)	ICTS, CDL, SA, LRS, DQA, Directiesecretariaat
14.45-15.00 uur		Pauze panel	Besloten
15.00-15.45 uur	Sessie 27	Gesprek over het thema met vertegenwoordigers uit de faculteiten	Decanen, opleidingsdirecteuren en program managers

Afronding ITK Nulmeting

Vrijdag 10 februari

9.00 – 12.00 uur		Paneloverleg Bevindingen, conclusies en ontwikkelpunten	Besloten
12.00 – 13.00 uur		Lunch panel	Besloten
13.00 – 16.00 uur	Sessie 28 <i>In Q1-04/Q1-05</i>	Terugkoppeling en ontwikkelgesprek	Zelfde deelnemers als aan sessie 12
16.00 – 18.00 uur	Aula	Afsluitende borrel	Op de UoC

Bijlage 4

Overzicht van de opleidingen

Naam faculteit	Naam opleiding	Status
FdR	wo-ba Recht	Positief oordeel NVAO
	wo-ma Recht	Positief oordeel NVAO
	wo-ma Fiscaal Recht	Positief onder voorwaarden NVAO Beoordeling voorwaarden 2023
	Wo-ma Notarieel Recht	Niet door beoordeeld door de NVAO
FdTW	hbo-ba Bouwkunde	Positief oordeel NVAO
	hbo-ba Civiele Techniek	In afbouw
	hbo-ba Elektrotechniek	Positief oordeel NVAO
	hbo-ba Industriële Technologie	In afbouw
	ICT	Positief oordeel NVAO
FsSEW	wo-ba Accountancy & Controlling	In afbouw
	wo-ma Accountancy	In afbouw
	hbo-ba Business Administration	In afbouw
	hbo-ba Human Resource Management	In afbouw
	hbo-ba Finance & Control	Positief oordeel NVAO
	hbo-ba Business Management Studies	Positief oordeel NVAO
	hbo International Hospitality and Tourism Management	Positief oordeel NVAO
AF	hbo-ba tweedegraads lerarenopleiding Engels	In afbouw
	hbo-ba tweedegraads lerarenopleiding Nederlands	In afbouw
	hbo-ba tweedegraads lerarenopleiding Papiaments	In afbouw
	hbo-ba tweedegraads lerarenopleiding Spaans	In afbouw
	Lerarenopleiding funderend onderwijs	Positief oordeel NVAO
	Professional Master Engels	In afbouw
	Professional Master Nederlands	In afbouw
	Professional Master Papiaments	In afbouw
	Professional Master Spaans	In afbouw
	Professional Master Engels	In afbouw
FMG	hbo-ba Social Work	Positief oordeel NVAO
	Hbo-ba Toegepaste Psychologie	Positief onder voorwaarden NVAO Beoordeling voorwaarden 2023

Zie voor visitatierapporten en NVAO beoordelingen www.nvao.net

Bijlage 5

Verlagen werksessies ontwikkelgesprek 10 februari 2023

ITK werksessie 1

Voorzitter: de heer Drs. Wim Boomkamp

De vragen en reacties van de voorzitter zijn schuingedrukt

We gaan het gaan hebben over het thema 'de sturing'.

Er is weliswaar ook ruimte voor andere onderwerpen, maar we beginnen met de sturing.

Vraag: *Herkennen wij dit, zijn er suggesties?*

Reactie: *Er ontbreekt hier op de UoC aan management skills.*

Vraag: *Zijn er ideeën, suggesties?*

Reactie: *Het panel had voorgesteld om taken te verdelen. Moet iedereen dan (blijven?) rapporteren aan de RM?*

Antwoord: *De RM blijft verantwoordelijk. Hij is degene die het onderwerp trekt. De decaan benut de dienst om plannen uit te werken. De decaan is verantwoordelijk voor het beleid. De dienst blijft met de expertise in de rol van het ontwikkelen van een nieuw plan. De decanen moeten onderling accepteren dat bijvoorbeeld één decaan iets trekt. ('Streamlinen' i.p.v. dat elke faculteit hetzelfde doet) Er moet dan ook (onderlinge) vertrouwen zijn. Afstand tussen staf en onderwijs verkleinen.*

Reactie: *het kan, maar het zal wel tijd nemen om dit model goed te laten lopen.*

Reactie: *Het beleid wordt vaak niet gedeeld.*

Eerste stap: eenheid, samen gaan doen.

Reactie: *In de regio komt het voor dat er vice-rectoren zijn. Commitment is belangrijk.*

Vraag *is, hoé zie je dat in de organisatie om dat te managen.*

Reactie: *We zijn een hele kleine organisatie en we doen het op een manier van een Universiteit van 40.000 studenten.*

Bijvoorbeeld, dat er 14 mensen werkzaam zijn bij Financiën gegeven de kleine omvang van de organisatie. Dit is niet naar verhouding. We zouden het anders kunnen organiseren.

Vraag: *De RM brengt eigenaarschap naar voren. Hoé stimuleer je eigenaarschap?*

Reactie: *geef mensen alle informatie, zodat wát er is ook gedeeld wordt. Het begint bij het serieus nemen van iedereen.*

Iedereen, iedereen erbij betrekken, dan gaan mensen samen denken.

*Studenten zijn de belangrijkste mensen. Als je hen overal bij betreft, als je hen de informatie geeft dan ontstaat er een sfeer van eigenaarschap.
Dát is kwaliteitscultuur.*

Reactie: Een horizontale structuur geeft mensen meer betrokkenheid. Met meerdere lagen werken (terwijl we juist een sterk hiërarchische structuur kennen/hebben op het eiland).

Reactie: *laat eiland weg. Het is ook UOC!*

Reactie: 'Als men ziet wat een decaan hier allemaal moet doen'. Er zal veel meer werk gedelegeerd moeten worden.

'Wij zijn geen gesprekspartner. Dit moet niet kunnen'. Misschien heb je wel iets belangrijks te delen. Management mag best loslaten.

Geen fouten onder tapijt wegstoppen. Ook hieraan moeten we werken.

We hebben een heel hiërarchische structuur op Curaçao. We hebben veel gepresteerd maar kunnen veel verbeteren.

Het voorstel om mensen van DQA bij de faculteiten te betrekken (x keer per week) is een goed idee. Beleidsdocumenten kunnen dan (in samenwerking) goed gemaakt worden.

DQA komt met thema's maar bepaalde mensen zijn er niet bij (betrokken).

Ander voorstel: één 'eigenaar' van de OER aanwijzen, veel minder op en neer.

Terugkoppeling gebeurt niet.

Er zijn een hoop documenten, maar die worden niet nageleefd.

De drempel naar A gebouw verlagen, om elkaar te benaderen.

Vanuit DQA wordt naar voren gebracht dat iedereen welkom is.

Volgens de RM zijn de voorzitters van de examencommissies (aangewezen door de decanen) bijeengeroepen om met voorstellen te komen. De decanen gaan met voorstellen naar het College van Decanen. Daar worden de voorstellen uitgerafeld.

Eigenaarschap, hoe gaan we daar invulling aan geven. Dit kan goede resultaten geven.

We moeten als Universiteit stil staan bij de kleinschaligheid en het team die we hebben.

Mensen zijn bereid maar komen er niet aan toe.

Vraag: *We gaan naar prioritering. U wil alles tegelijkertijd. Hoe kom je gezamenlijk tot prioritering, instellingsbrede tot prioritering?*

Vraag: Er wordt aan de voorzitter gevraagd hoé hij het belang van de afdelingen in relatie tot het onderwijs ziet.

Reactie: *De staf is net zo belangrijk als het onderwijs. Maar het draait hier om primaire processen, studenten, onderwijs.*

Iemand van de afdeling dichterbij de Faculteit om mee te lopen, die kan je dan beter ondersteunen.

Onze eerste prioriteit: Onderwijs. Dat is onze core business. En het behoud van alle **bestaande** opleidingen.

Als we het over prioritering hebben, dan moeten we ons afvragen wat het minimale is wat we nodig hebben om onze core business te behouden.

Suggestie:

Prioritering, kijken naar wat we nu hebben. Waar is er de meeste behoefte aan, waar kunnen wij het verschil maken. En niet denken om een opleiding in een half jaar te kunnen starten.

En, voordat we een stap doen van behouden, eerst kijken wat de markt wil, en daarna prioriteren.

Dit betreft weliswaar opleidingen. Misschien moeten we eerst sessies houden om dit goed vast te stellen.

Het financieel aspect moet bekeken worden om vast te stellen wát wij ons kunnen veroorloven om te overleven. Alle kaders moeten bekeken worden.

We moeten goed nadenken.

Bijna 9 van de 10 plannen kosten geld. Als we daar geen begroting voor hebben, dan lukt het niet.

Doe nou geen nieuwe dingen. Maak gebruik van huidige kennis. Prioriteer. Maak je imago beter.

Als een decaan toch iets wil doen dan gaat dat ten koste van het geheel.

Als er een beleid is, dan kan een decaan toch niet bepalen dat hij/zij toch iets doet?

We moeten beseffen dat we 'point of no return' hebben bereikt. Het gaat om ons allemaal. We moeten afspraken nakomen. Het "bij ons gaat het anders" gaat niet meer op, moet niet meer mogen. We moeten het gezamenlijk doen.

Als er een beleid is, zijn er geen consequenties bij het niet nakomen?

Als er beleid is moet er loyaliteit zijn.

Jammer dat er opgemerkt is van de drempel bij het A gebouw. Waar je ook binnenstapt moet je als collega gezien worden.

Suggestie: Commissie in het leven roepen. Werken aan Teamgeest.

Instellingsbrede eenheid en minder diversiteit, werken aan een toekomstige UOC.

Vraag: wie gaat dat trekken.

We moeten zelf beginnen. Voorbeeld kerstviering: er is geen geld maar we hadden zelf wat kunnen organiseren. We moeten denken aan het PDCA cyclus.

Verslag groep 2: Prioritering | Opgesteld door Idelca Jansen-Rafaela

In tegenstelling tot wat is aangegeven zullen de groep sessies zich buigen over al de 4 thema's: sturing, prioritering, imago en samenwerking.

Sturing

M.b.t. het thema sturing zijn de volgende punten naar voren gebracht:

- Transparantie verbeteren door het delen van documenten. Het niet delen van documenten creëert concurrentiegevoelens onder de medewerkers. Men moet af van de angst voor negatieve gevolgen van het delen van informatie.
- In het ITK-rapport komt duidelijk te staan dat er iets aan sturing gedaan moet worden. Het panel zal dit extra benadrukken.
- Er is te veel hiërarchie. Doe de dingen op het niveau waarop ze moeten gebeuren!
- Bestuursmodel (rector en college van decaanen) veranderen naar een verbindend bestuursmodel. Een decaan wordt verantwoordelijk gesteld voor een of meer processen (bijvoorbeeld: onderwijs, onderzoek, human resources, marketing, financiën).
- Overlegstructuren aanpassen, zodat studenten meer inspraak krijgen in het vormen van beleid (bijvoorbeeld meer inspraak in faculteitsraad en opleidingscommissies).
- Er moet urgent iets gedaan worden aan de tevredenheid van de medewerkers. Ontevreden medewerkers kunnen het beleid niet uitvoeren.
- HR-beleid moet worden aangepast. Er is een functiehuis gemaakt enkele jaren terug, maar die werd niet vastgesteld omdat de vakbonden er niet mee eens waren. Maar nu wordt soms nieuwe medewerkers aangenomen op basis van dit niet vastgesteld functiehuis. Dit creëert ontevredenheid tussen oude en nieuwe medewerkers.
- De vakbonden zijn niet eens met het functiehuis en de huidige cao moet heel lang geleden vernieuwd worden. Misschien dat een decaan de relatie met vakbonden kan oppakken?
- Betere invulling geven aan Personeelsbeleid en personeelsbeheer. Er is geen HR-manager en dit belemmert personeelsbeheer. Personeelsbeleid en -beheer kan niet door dezelfde persoon uitgevoerd worden.
- Bepaalde zaken m.b.t. personeelsbeheer die nu door de decaan moet worden uitgevoerd, zijn taken die door HR moeten gebeuren, zoals personeelsevaluatie.
- Aanwezigheidsbeleid werkt ook belemmerend, omdat van docenten worden verwacht dat ze van 8 tot 5 op de UoC aanwezig zijn en tegelijk werken aan netwerken met het werkveld.
- RvT moet niet alleen toezicht houden, maar ook actievoeren om verandering te brengen binnen de UoC.
- Binnen de UoC is men soms bang om oude strategie te laten en nieuwe strategie in te gaan.
- De groep vraagt zich af of de rector en de RvT open staan voor de bevindingen en suggesties om dingen te veranderen.

Prioritering

M.b.t. het thema prioritering zijn de volgende punten naar voren gebracht:

- Als je alles blijft doen (en niet prioriteert) dan doe je alles half.
- Bij prioritering moet onderwijs het hoogste prioriteit krijgen.

- De werklust van vaste docenten wordt verzwakt doordat zij worden beoordeeld op 4 taken (onderwijs -, onderzoek -, maatschappelijke dienstverlening - en bestuurlijke taken) en tegelijkertijd 12 contacturen colleges moeten verzorgen. Voor gastdocenten vormt dit geen probleem, omdat zij alleen onderwijs verzorgen.

Imago

M.b.t. het thema imago zijn de volgende punten naar voren gebracht:

- Verbeteren van huisvestingsmogelijkheden (panden) voor onderbrengen van (internationale) studenten.
- Er moet een instellingsbreed marketingbeleid worden opgesteld op strategisch niveau.
- Centralisatie van marketing is nodig om de imago te verbeteren.

Samenwerking

M.b.t. het thema samenwerking zijn de volgende punten naar voren gebracht:

- Instellingsbreed verzorgen van vakken zoals Sociologie en Wiskunde die in de meeste opleidingen worden gegeven.
- Samenwerking met internationale onderwijsinstellingen bij het verzorgen van onderwijs. Voorbeeld studentenuitwisseling: jaar 1 op Cur en jaar 2 in NL en daarna terug naar Cur.
- Respect hebben voor de functie en expertise van een ander en elkaar ruimte geven bij het uitvoeren van de functie.
- Respectvol communiceren. Bijvoorbeeld in ons cultuur wordt groeten als heel belangrijk beschouwt, dan moet je dat doen met je collega's.
- Samenwerking met lokale onderwijsinstellingen

Sessie 3 Anne Flierman

Vragen?

- U heeft met verschillende groepen gesproken, heeft u een beeld gekregen van het bewustzijn van UoC naar ITK toe? Bij sommige groepen is er meer bewustzijn. Op andere plekken minder, bv bij studenten. Decanen zien het wel, maar worden opgeslokt door eigen werk etc. **Suggestie: wat moet nu echt gebeuren en wat kan slimmer georganiseerd worden**
- Heeft u concrete aanbevelingen t.a.v. de uitwerking van het vervolg op strategisch niveau, etc.?

Suggesties:

- **Panel suggereert om rapport nulmeting breed te delen (bv op website), dus intern en met gemeenschap van Curaçao**
- **RM zou bijvoorbeeld 1x per maand met de pers kunnen zitten om het te hebben over wat er allemaal speelt binnen de UoC**
- **Gaan lobbyen met alle belangrijke directeuren om ze bij de universiteit te betrekken**
- **Kleinere commissie te benoemen om te werken aan de aanbevelingen (Anne neemt het mee in het rapport)**

Onderwerp sturing/imago:

- Gaat moeizaam, blokkeert ergens, behoeft aandacht. RM kan niet in z'n eentje deze last dragen, decanen moeten meer meedenken/meewerken
- Onder bemanning is een punt. Vacatures uitgezet, geen gegadigden, zegt iets over imago.
- Decanen bepaalde portefeuilles geven is interessant. Maar er is een spanningsveld met landsverordening. Deze ideeën moesten al lang ter sprake zijn gekomen, waardoor de LUoC aan de hand daarvan aangepast kon worden.

Suggesties:

- **Vrienden maken bij de krant en nieuws uitzetten vanuit de UoC. Het valt te bezien of de politiek komt zeggen dat het niet mag.**
- **In het verleden elke week een interne expert naar Moru Bondia, maar elke week was het moeilijk om iemand te vinden om daarnaar toe te gaan, iedereen heeft het druk. Dus interne medewerking is er niet altijd. Dit kan weer opgepakt worden**
- **Rector en decanen moeten zich minder bezighouden met operationele zaken.**
- **Verhouding onderwijzend personeel en ondersteuning is scheef (meer onderwijzend, minder ondersteuning). Kunnen taken anders verdeeld worden?**
- **Vergelijken met internationale universiteiten. Investeren in bv. de campus**

Onderwerp prioritering:

- Leden panel zijn bereid verder betrokken te blijven bij vervolg ITK
- Binnen hoeveel jaar zien we mogelijkheden om ITK te doen?

- 3 jaar om in ieder geval de basis in orde te krijgen, daarna pas denken aan ITK
- ITK verdwijnt over enkele jaren weer, daarvoor in de plek komt Instellingsaccreditatie. Moeten we anders aansluiten bij european guidelines i.p.v. ITK?
- Wisseling van decanen en RM van invloed op implementatie van verbeteringsplannen?
- Hebben deze resultaten invloed op opleidingsaccreditatie? Niet per se. Standaarden moeten op orde gehouden worden
- Hoe kunnen we een systeem in plaats zetten dat, ondanks de wisseling van rectoren/decanen, geen invloed zal hebben op het verbetertraject van ITK?
 - Nieuwe RM met de neus op de feiten drukken, laten inzien waarom het belangrijk is. Medezeggenschapsorganen en afdelingen zoals DQA hebben daar een rol in.

Suggesties:

- **Goed oriënteren op basis van resultaten en daarna een plan maken, maar het moet snel gebeuren. De tijd dringt om studenten te werven**

Sessie 4

Notulen werksessie 4

10-02-2023

Thema: Samenwerken, maar alle thema's zijn in deze sessie behandeld.

James van der Linde en Irma Franssen waren in deze werksessie aanwezig.

Gestelde vragen door James:

- Hoe hebben jullie het proces van afgelopen week ervaren?
- Naar aanleiding van wat er vanmiddag is gepresenteerd, welke vragen zijn bij jou opgekomen?

Antwoorden UoC Medewerkers:

- Goede gesprekken, sfeer was goed.
- Er zijn goede vragen gesteld en pijnpunten zijn naar voren gekomen.
- Meeste dingen weten wij als collega wel.
- Constatering panel kwam hard aan, vooral dat wij er niet klaar voor zijn en ook over 2 jaar niet.
- Veel moet fundamenteel aangepakt worden.
- Wake up call.
- The message is appropriate to create that sense of urgency quickly. Fundamental take time. 2 years will go by very fast. It will take a long time to see the results.
- Andere manier van denken en doen.

Constatering panel:

Veel structuren aanwezig. Werken naar kwaliteitscultuur. Prioritering

Vraag: Welke spreekt het meeste aan?

Antwoorden UoC Medewerkers:

- Mankracht capaciteit om te werken met andere mensen buiten. Andere projecten etc. beter verdelen van taken en verantwoordelijkheden.
- Realiteit-ambitie-prioriteit stellen- interfaculteit samenwerken vb. psychologie kosten besparen en effectief om te gaan.
- Capaciteit komt niet. Hoe moeten we deze dingen prioriteren. Aan de zijkant leggen.
- Faculteit: We doen te veel tegelijk. What needs to go away and what do we keep? Teaching research. How can we teach it together?

Vraag: Zijn er bepaalde factoren die in stand worden gehouden?

Antwoord: Gewoonte, autonomie.

Vraag: Ziet u wel kansen voor het meer interfacultair werken?

Antwoord: Ik denk niet dat dat de oplossing zal zijn. Er moet veel meer gebeuren in de positieve zin. Meer leven komen. Interne communicatie is een verbeterpunt. Andere eilanden en infrastructuur moet verbeterd worden.

Suggestie:

Methodiek kan samen met mensen in Nederland of Amerika worden gevolgd. Jullie kunnen hierover nadenken.

Vraag: Is er de perceptie dat er te veel vanuit eigen toko wordt gedaan? Zijn we gezamenlijk verantwoordelijk voor de instelling? Veel vanuit faculteit nu.

Antwoorden:

- Verbinding en sturing moet boven beginnen en dan naar tweede en derde laag. Het is nu overleven en niet samen. The sense dat ik de organisatie ben is er niet. Zo'n gevoel moet er komen. Bezieling om samen aan bepaalde taken en visie te werken. Iedereen deed dat toen. We hadden geen geld, we zaten in barakken etc. Maar het maakte niet uit. Het gaf voldoening. Een woord van waardering. Wat is waarde creëren? Bedankt voor de kleine dingen!
- Leidinggeven die inspirerend is.
- Financiën, beperkingen externe factoren als beperking wordt ervaren maar niet zo hoeft te zijn.
- Creativiteit en flexibiliteit moet je hebben anders houd je het hier niet vol.
- UoC organiseert en leiderschapsstijl. Management. Kapot! Je rekent af en waardeert niet. Met Covid is de situatie verergerd. Subsidie tekorten. Het UoC vaagt weg. Men praat meer over andere universiteiten op Curaçao. Maar wat wordt dan gedaan? Niet stimulerend! Demotiverend! Systeem is kapot! Heel eerlijk.
- 2 keer per jaar hadden we UNA "bosjesdag (naam dag niet goed gehoord)" en dat gaf het gevoel dat wij 1 waren.
- PAK-traject: verbinding met anderen, bij andere faculteiten komen andere collega's hetzelfde tegen.
- Door bezuinigen houd je niets over!

Vraag: Personeelsbeoordeling-functioneringscyclus-niet voldoende incentive. Loopt het? Wordt geacht om feedback van collega's op je functioneren?

Antwoorden:

- Instrument veranderen!
- Lerarenopleider zijn heeft geen positie
- Leidinggevende kan je vandaag wat vinden en morgen weer niet.
- Niet varen op kennis
- Pak management, ik ben benieuwd of de leidinggevendenden deze hebben gevolgd. Het laat niet dat je professor bent en niet tussen anderen kunt zitten. Rouleren is heel belangrijk voor RM en decanen.

- Samenwerken, eigenaarschap
- Planvorming is niet participatief.
- We proberen dingen voor te leggen-diensten. Vb.: Document 100 pagina's schiet er maar op werkt niet motiverend. Allemaal regels die ik breek die ik niet eens weet dat ze bestaan.
- Beroepsbeeld van de LOFO is samen tot stand gekomen. Het is een proces geweest!
- Eigenaarschap naar faculteiten en instellingen heen. Er is een 'gap'.
- Nieuwe medewerkers instrueren bestaat niet! Unboarding programma bestaat niet! Zelf uitzoeken!
- ITK- it requires a structure. Je hebt een guide en buddy nodig.
- Afas =e-module. Des afdeling en faculteit.
- Controle en transparantie. Begroting is nooit gezien!
- Taakbelasting werkgroep, je hoort niets meer van er ontwikkeld is en een volgende keer doe ik er niet meer mee aan.

Uitleg over het rapport van het panel:

Er wordt in het rapport verbeterpunten benoemd en koppeling gemaakt naar de standaarden

Panel geeft alleen de wat aan.

Suggesties:

- Jullie weten het zelf.
- Meerkoppige directie
- In gesprek gaan met ministerie OWCS over LUoC.
- Promotieregeling moet worden aangepast
- Juiste entiteiten moeten aangesproken worden.
- Alle fronten moeten aan de knoppen blijven draaien ook naar ministerie toe.
- UoC, jullie moeten eigenaar worden van het UoC verhaal. Zoals het nu is, komt het imago niet ten goede.
- Maak een persbericht van dit traject.

Opmerking:

Er zijn in NL ook instellingen dat dit ITK niet aandurven.

Afsluitende opmerking UoC medewerker:

- Blij met de nulmeting! Welke zaken aangepakt moeten worden! Positief: Afdeling DQA Sharine sterk poot binnen UoC waardoor we nog boven water kunnen komen. Dat is de core en er zit levenskracht in!
- Ownership van kwaliteit moet bij iedereen zijn.

Afsluitende vragen James:

Benchmarking, wordt het

Bijlage 6

Overzicht van bestudeerde documenten

1. Startnotitie met bijlagen

Contextbeschrijving

Landsverordening University of Curaçao

Bestuurs- en Beheersreglement

Organogram UoC

UoC-opleidingen verdeeld over variant en locatie Accreditatierapport UoC per opleiding 2017 – 2022

Standaard 1. Visie en beleid

Strategisch Plan 2021 - 2024

Instellingsbrede Onderwijsvisie

Concept Wetenschapsbeleid

UoC Positioneringsdocument UCRI

Standaard 2. Van beleid naar uitvoering

Procedure voor de start van een nieuwe opleiding uitgewerkt Format

Onderwijsbeleidsplan

Onderwijskundige formats

Beleidsnotitie Studeren met functiebeperking

Beleidsuitvoerende documenten op het gebied van toetsing

Basisdocumenten Functioneren Examencommissie

Richtlijnen Online toetsen, incl. proctoring

Format inhoudsopgave Onderzoeksagenda op opleidingsniveau

Begrippenkader onderzoek

Strategisch HR-beleid UoC

Gastdocentenbeleid

Professionaliseringsbeleid UoC

Overzicht professionaliseringstrajecten, gericht op onderwijsverbetering

Documentatie PAK-Onderwijs, GAP en COTA

Handleiding en regeling personeelsevaluatiesysteem en bijbehorende beloning

Standaard 3. Evaluatie en monitoring

Concept RACI-model Kwaliteitszorg UoC

Reglement van Orde Faculteitsraad

IVP-1 LOFO als voorbeeld

Beleidsdocument Kwaliteitscyclus UoC-afdelingen 'Focus op kwaliteit'

2. Aanvullende documenten

- Annual Report 2021
- Facts and figures zoals studenten aantallen, omvang personeel.
- De vorige onderwijsvisie: leren en opleiden
- Beleidsdocumenten onderwijsvisie faculteiten/opleidingen
- Documenten implementatietraject faculteiten en afdelingen geactualiseerde onderwijsvisie

- Documenten van de afgelopen drie jaar behorende bij de management informatiecyclus
 - Jaarlijkse implementatieplannen (strategic control framework) UoC en IPIV en Integrated periodic report RM en jaarverslag.
 - Jaarplannen (management control framework) faculteiten, kwartaal analyses met subgoals en roadmap van de faculteiten (PIV) en jaarverslagen.
 - Voorbeelden PIV-2, PIV-2, PIV-3 en PIV-4.
 - Notulen raad van toezicht
- Beleidsdocumenten faculteiten en ondersteunende diensten op basis van strategisch plan
- Onderzoeksagenda's met onderzoeksprogramma's van alle faculteiten.
- Documenten behorende bij de kwaliteitszorgcyclus:
 - Kwaliteitsbeleidsplan: consolideren en verbeteren (2011); Overige kaders en instrumenten.
 - Kwaliteitszorgplan/beleid alle faculteiten
 - Voorbeelden van de afgelopen drie jaar van resultaten en analyse evaluatieonderzoeken DQA waaronder het rapport van MTO, alle faculteiten en opleidingen
 - Voorbeelden (afgelopen drie jaar) van stappen kwaliteitscyclus opleidingen: IVP interne audit enz. (figuur 3/1). Geen voorbeelden van opleidingen met voorwaarden die nog in behandeling zijn bij de NVAO.
 - Voorbeelden van verbeterplannen na interne audit, TNO na voorwaarden (geen verbeterplannen van voorbeelden van tno's die nog in behandeling zijn bij de NVAO) en na beoordeling bestaande opleiding
- Documenten van alle faculteiten over toetsbeleid
 - Vorige toetskader UoC,
 - Toetsbeleid faculteiten en toetsplannen per opleiding
 - Instellingsbrede OER
 - OER faculteiten
- Kwaliteitszorgplan, rapportages, jaarverslagen examencommissies van alle faculteiten
- Agenda's en verslagen afstemming voorzitters examencommissies van alle faculteiten.
- Instellingsbrede SBL-beleid
- Documenten standaard 4
 - Voorbeeld jaarkalender
 - Project gericht op afstuderen
 - Documenten gericht op taalniveau
 - Bevorderen studiesucces
 - Verminderen werkbelasting
 - Betere afstemming tussen primaire en ondersteunende processen.
- Verslagen KT team
- Een selectie van onderzoeksrapportages uit jaarverslagen (afgelopen drie jaar) van faculteiten en het UCRI
- Voorbeelden van instrumenten die door de examencommissies worden ingezet
- Verslagen van toetscommissies.
- Verslagen faculteitsraden, studentenraad en personeelsraad

- Verslagen overleg college van decanen
- Verslagen overleg decanen en managers
- Verslagen overleg managers
- Verslagen overleg opleidingsmanagement en docenten
- Pilot op maat
- Agenda's, PowerPoint van de afstemmingsoverleggen over de nieuwe onderwijsvisie
- Idem voor de ITK afstemmingsoverleggen
- Verslagen ontwikkelgesprek vrijdag 10 februari

Bijlage 7

Afkortingen

CvD	College van Decanen
DQA	Department of Quality Assurance
FDR	Faculteit der Rechtsgeleerdheid
FdSEW	Faculteit der Sociale- en Economische Wetenschappen
FdTW	Faculteit der Technische Wetenschappen
FMG	Faculteit der Maatschappij- en Gedragwetenschappen
HRD	Human Resource Department
ITK	Instellingtoets Kwaliteitszorg
LUoC	Landsverordening University of Curaçao
MTO	Medewerkersstevredenheidsonderzoek
PAK	Programma voor Academische Kwalificatie
PDCA	Plan Do Check Act cyclus
RvT	Raad van Toezicht
UoC	University of Curaçao Dr. Moises da Costa Gomez