

## **Eindadvies HAS Hogeschool**

24 oktober 2016

### **1. Inleiding**

De Reviewcommissie (hierna commissie) heeft kennisgenomen van:

- de prestatieafspraken zoals vastgelegd in de beschikking van 3 november 2012,
- de rapportage van de HAS Hogeschool (hierna HAS) van 22 juni 2016 over voornoemde prestatieafspraken van 27 november 2012 in het jaarverslag 2015,
- de aanvullende informatie van HAS in notitie van mei 2016 aan de minister van Economische Zaken, en
- de aanvullende informatie van HAS in de e-mail van 5 oktober 2016 aan de commissie.

De commissie heeft op 20 september 2016 een gesprek gevoerd met het College van Bestuur van HAS. Naar aanleiding van vragen van de commissie heeft HAS de rapportage toegelicht.

In dit advies geeft de commissie – op basis van de schriftelijke informatie en het gevoerde gesprek – haar oordeel over de resultaten van bovengenoemde afspraken. In dit advies komen achtereenvolgens aan de orde:

- het oordeel van de commissie over de geboekte resultaten voor de in 2012 ten aanzien van onderwijs en onderzoek (profilering, zwaartepuntvorming en valorisatie) geformuleerde ambities;
- het oordeel van de commissie over de geboekte resultaten voor de in 2012 ten aanzien van onderwijskwaliteit en studiesucces geformuleerde ambities;
- het eindadvies van de commissie aan de staatssecretaris van Economische Zaken.

De commissie merkt op dat zij het voorstel voor de prestatieafspraken van de HAS in 2012 heeft beoordeeld als 'zeer goed'. In 2012 heeft de HAS ambities geformuleerd voor de verplichte indicatoren bij onderwijskwaliteit en studiesucces. Bijlage 1 bevat een overzicht van de realisatie in 2015.

### **2. Profilering, zwaartepuntvorming en valorisatie**

#### **2.1 Profilering onderwijs**

##### **Onderwijsdifferentiatie**

Uit de ambities in de prestatieafspraken van 2012 komt naar voren dat de HAS een eigen positie inneemt, ook binnen de sector van het hoger agrarisch onderwijs (HAO) op basis van een duidelijke strategie, die niet altijd aansluit bij wat de meerderheid van de hogeronderwijsinstellingen doet. In het voorstel voor de prestatieafspraken legde de HAS het accent op hernieuwde aandacht voor productie en verwerking (onder andere duurzaamheid, nieuwe technieken), naast doorontwikkeling van de omgevingsgerichtheid van de opleidingen in het HAO (consumentgericht, ondernemerschap, internationalisering). De belangrijkste doelstelling was het realiseren van groei in kwaliteit van het onderwijsaanbod en kwantiteit van instromende studenten. Daartoe streefde de HAS naar het doorontwikkelen van bestaande en twee nieuw te starten opleidingen (International Food and Agribusiness, Geo Media & Design); de realisatie van

een vestiging in Limburg; de ontwikkeling van een opleidingscluster op het gebied van non-food productie uit agrogrondstoffen en invulling van witte vlekken in het opleidingsaanbod.

De commissie stelt vast dat vanaf studiejaar 2013–2014 een HAS-vestiging in Venlo is gerealiseerd. Daarnaast zijn twaalf minors in ontwikkeling in samenwerking met het bedrijfsleven; twee daarvan zijn in 2015 operationeel. De HAS ziet interdisciplinaire minors als een middel tot kruisbestuiving tussen sectoren binnen de hogeschool die baat zouden hebben bij meer onderling contact, volgens het visitatiepanel voor de instellingstoets kwaliteitszorg (IKZ, van de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie, NVAO, in 2014).

Ook is het voor studenten mogelijk een minor in het buitenland te volgen. Een stage in het buitenland is verplicht onderdeel van elke opleiding. Door middel van Engelstalige studieprogramma's is de internationale mobiliteit toegenomen: het aantal buitenlandse studenten bedraagt 60.

De HAS heeft in de nu afgelopen periode geen Associate degree (Ad) programma ontplooid, omdat Ad (nog) niet past in haar concept, ook al gaat dit mogelijk ten koste van mbo-instroom in de HAS. Evenmin bood of biedt ze masteropleidingen aan. De bacheloropleidingen bestaan alleen in voltijd-versie; voor leven lang leren in deeltijd verwijst de HAS naar HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen, onderdeel van haar valorisatie-infrastructuur.

### **Onderwijsaanbod**

Uit de ambities van 2012, hierboven reeds aangehaald, komt naar voren dat de HAS zichzelf in 2018 ziet als een topinstituut (en zelfstandige hogeschool) in de *green economy & society*. De commissie constateert dat de twee in 2012 aangekondigde nieuwe opleidingen inderdaad van start zijn gegaan en dat de overige opleidingen zijn blijven bestaan, met nieuwe varianten en deels nieuwe benamingen. Vier opleidingen worden eveneens aangeboden in de nieuwe vestiging in Venlo.

## **2.2 Onderzoek en valorisatie**

### **Zwaartepuntvorming**

De ontwikkeling van de Centres of expertise (CoE's) is een belangrijk onderdeel van de zwaartepuntvorming in het groene hoger onderwijs. De CoE's in het groene onderwijs zijn later gestart waardoor het eindoordeel volgt in 2017. In dit advies heeft de commissie wel de voortgang tot 2016 ten aanzien van de CoE's meegenomen.

Het HAO zet gezamenlijk in op thema's: Food, Dier, Greenports, Duurzaam produceren en Ondernemen, Biobased. Daarbinnen heeft de HAS in 2012 voor zichzelf de ambitie geformuleerd onderwijs en onderzoek te integreren; de ondersteuning van beide is essentieel voor de beroepspraktijk.

De commissie constateert dat in 2015 veel voornemens voortvarend tot ontwikkeling zijn gekomen. De HAS telt twaalf lectoraten die werken binnen vijf Centres of expertise en één kenniscentrum. De CoE's en het kenniscentrum zijn samenwerkingsverbanden tussen de groene hogescholen, en in sommige gevallen ook met andere hbo-instellingen. De HAS is succesvol in het verwerven van externe opdrachten; dit geldt in het bijzonder voor de CoE's en de lectoren.

### **Valorisatie**

Het onderzoek van de HAS is zodanig georganiseerd dat valorisatie en onderzoek in elkaar overlopen. HAS Kennistransfer speelt hierin een belangrijke rol door middel van het verwerven van praktijkgerichte onderzoeks- en innovatievragen. In de prestatieafspraken nam HAS zich voor om in dat kader HAS Kennistransfer wat omvang

betreft te laten meegroeien met de onderwijsactiviteiten, met daarbij de ambitie om het aandeel van trainingen en bedrijfsopleidingen binnen de kennistransfer uit te breiden naar 50%. Ook had de HAS het doel het ondernemerschapsonderwijs verder wil ontwikkelen, op basis van de reeds bestaande hechte relaties met het werkveld. De verbinding met studentonderzoek en een sterk alumni beleid kunnen eveneens gezien worden als valorisatie-instrumenten. Het bedrijfsleven is met de uitvoering van beroepsopdrachten blijkens evaluaties door de HAS zeer tevreden (4,2 op een schaal van 5).

De HAS noemt regionaal (en internationaal) samenwerken haar tweede pijler. De HAS sluit systematisch aan bij regionale ontwikkelingsprogramma's: Greenport Venlo; FoodTech Brainport (Helmond); Agrifood Capital (NO Brabant). Recent, in 2016, is de samenwerking met zes Brabantse hogescholen geïntensiveerd in het overkoepelende valorisatienetwerk BEAGLE.

HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen biedt in 2015 een groot aantal bedrijfsopleidingen en cursussen aan, waaraan in dat jaar 450 cursisten deelnemen. De HAS rapporteert hoge scores op tevredenheid van cursisten met deze cursussen, al toont de jaarrekening een tekort van enkele tonnen voor dit onderdeel.

Ondernemendheid is op diverse plekken in het reguliere onderwijs terug te vinden. Studenten werken aan praktijkopdrachten vanuit de sectoren en de regio's; dit bereikt rond 400 studenten. In de de Topklas Ondernemen studeert een selecte groep studenten af via het ontwikkelen van hun eigen bedrijf. De HAS rapporteert dat in tien jaar tijd 165 start-ups hieruit voortkwamen; 50% van deze starters is in 2015 nog als ondernemer actief. De HAS hanteert de praktijkgerichtheid van de opleidingen als extra prestatie-indicator. Via HAS Kennistransfer heeft men in 2015 250 praktijkprojecten gerealiseerd, in opdracht van externe partijen, met en voor de studenten. De vergroting van de omzet laat zien dat dat het de HAS goed lukt om deze ambitie in te vullen.

### **2.3 Voortgang ten aanzien van profilering, zwaartepuntvorming en valorisatie**

De commissie constateert dat de HAS haar ambities heeft waargemaakt met betrekking tot de ontwikkeling van onderwijs, onderzoek en valorisatie. Er is sprake van een combinatie van forse groei van studentenaantallen, goed ontwikkeld praktijkgericht onderzoek en hoge scores op student- en medewerkerstevredenheid. De externe waardering vanuit bedrijfsleven en regio bevestigt dit beeld voor de commissie.

## **3. Onderwijskwaliteit en studiesucces**

### **3.1 Kwaliteit en excellentie**

Als indicator voor de kwaliteit van het onderwijs stelde de HAS in de prestatieafpraak de ambitie dat de studenttevredenheid zoals gemeten in de Nationale Studenten Enquête (NSE) ten minste 3,8 diende te zijn. De uitgangswaarde bedroeg 3,9 in 2011. De NSE-score van de HAS in 2015 is 4,1, wat ruim boven de ambitie ligt. Tien van de dertien opleidingen bereiken scores op deze indicator hoger dan vier.

Als facultatieve indicator hanteert de HAS verhoging van de instroom – een groter marktaandeel als uitdrukking van de aantrekkelijkheid voor studenten – van 650 tot meer dan 1000 in 2015. Ze realiseert in 2015 een instroom van 980 studenten, waarmee de groei-ambitie bijna bereikt is. Ondanks deze forse groei van de instroom aan studenten houdt de HAS de studenttevredenheid op een hoog peil.

#### *Conclusie*

Aangezien de HAS haar ambitie ten aanzien van studenttevredenheid heeft gerealiseerd, beoordeelt de commissie het aspect kwaliteit en excellentie als positief.

### 3.2 Studiesucces

De HAS rapporteert ten aanzien van onderwijskwaliteit en studiesucces resultaten die voor uitval, switch en rendement achterblijven bij de in 2012 geformuleerde ambities.

De HAS beoogde de uitval tijdens het eerste jaar terug te dringen van 23% in 2011 naar 20% in 2015; de realisatie in laatstgenoemd jaar bedroeg 21,8%. De laatste jaren is wel een dalende trend van de uitval gerealiseerd. De commissie constateert dat daarmee de ambitie niet is bereikt, maar tevens dat de bereikte waarde slechts in beperkte mate van de streefwaarde afwijkt.

De switch naar andere opleidingen binnen de instelling valt hoger uit dan de ambitie: bij een uitgangssituatie van 1,8% en een ambitie van 2,1% noteert de HAS in 2015 2,5%.

De commissie constateert dat daarmee de ambitie niet is bereikt.

Ten aanzien van het bachelorrendement realiseert de HAS 78,3%. De ambitie was echter gesteld op 85% in 2015, bij een nulmeting van 84,5% in 2011. De commissie constateert dat de ambitie niet wordt behaald, maar dat de in 2015 bereikte waarde slechts in beperkte mate van de streefwaarde afwijkt.

De HAS heeft een pakket samenhangende maatregelen genomen met het oog op de verbetering van het studiesucces, bestaande uit onder andere een werkomgeving die 'fit for use' is (duurzaam gebouw, nieuwe praktijkfaciliteiten, goede voorzieningen) en personeel dat 'fit for the job' is (acceptabele werkdruk voor docenten, betrokkenheid bij innovatie en onderzoek). Met het oog op hun studiesucces biedt de HAS instromende mbo'ers een speciaal traject van oriëntatie en training om deficiënties weg te werken, dat bijna hun gehele laatste mbo-studiejaar beslaat. De HAS streeft naar een 'persoonlijke hogeschool', waar alle studenten, ondanks de stijging in aantallen de laatste jaren, gemakkelijk toegang hebben tot docenten en bestuur.

De commissie constateert dat de HAS de volgende factoren noemt die het resultaat beïnvloed hebben. De HAS rapporteert dat vooral enkele nieuwere opleidingen een relatief hoge uitval noteren, maar ze verwacht op termijn de ambitie van beperking tot 20% te realiseren. In het verlengde daarvan meldt ze tevens dat het rendement vooral achterblijft bij diezelfde nieuwe opleidingen en bij een opleiding waarvan het curriculum enkele jaren geleden vernieuwd is; de overige opleidingen behalen rond de 82% bachelorrendement. Aan de hoge ambitie ligt een visie ten grondslag omtrent de maatschappelijke opdracht van het hbo, die de HAS verwoordt als: "Bij ongeveer 20% uitval in het eerste jaar, hoort een bachelorrendement van tenminste 80%".

De commissie heeft als overweging ten aanzien van de bovenstaande factoren dat ze de start van nieuwe en vernieuwde opleidingen een plausibele reden acht voor tijdelijk tegenvallende resultaten van uitval en rendement.

De commissie acht daarnaast de volgende factoren van belang. Ze constateert over de volle breedte van het hbo een spanningsveld tussen toegankelijkheid, kwaliteit en studiesucces. Dit speelt het sterkst bij de hogescholen die een zeer diverse studentenpopulatie hebben. De commissie tekent daarbij aan dat vanuit het hbo bij het maken van de prestatieafspraken al expliciet aandacht voor dit zogenaamde hbo-trilemma is gevraagd. De commissie onderkent dat de impact van de verhoogde kwaliteitseisen moeilijker bleek in te schatten dan gedacht; vele hogescholen hebben hun ambities bij studiesucces niet kunnen realiseren. Daar komt bij dat een aantal instellingen op onderdelen last heeft gehad van vertraagde wet- en regelgeving. De

commissie heeft deze voor het hbo generieke factoren die de resultaten op het gebied van studiesucces beïnvloed hebben, meegenomen in haar overwegingen. Met het oog op mogelijke neerwaartse effecten op het studiesucces beschouwde de commissie de samenstelling van de instroompopulatie van de HAS. Het aandeel mbo'ers (sinds 2009 meestentijds dalend van 27% tot 22% in 2015) is in vergelijking met de beide andere groene hogescholen niet uitzonderlijk; voor de regio Zuid-Nederland is dit aan de lage kant. Het aandeel vwo'ers in de instroom (rond 10% in 2009–2013, maar 8% in 2014 en 2015) is aan de hoge kant voor de groene sector, maar komt overeen met waarden in andere hogescholen in Zuid-Nederland. Het aandeel studenten met niet-westerse achtergrond (variërend tussen 2% en 5%; in 2015 4%) is aan de lage kant voor groene hogescholen, en ook voor de regio. De commissie heeft geen indicaties dat bij de HAS sterkere of additionele neerwaartse effecten op het studiesucces verwacht mogen worden dan bij vergelijkbare hogescholen.

De commissie constateert dat de daling in het bachelorrendement bij de HAS beperkt blijft en in de pas loopt met de algemene daling in het hbo. Het bereikte resultaat in 2015 is het hoogste rendement van alle groene en andere hogescholen; alleen één categorale pabo en één hogeschool voor de kunsten scoren beter. De realisatie van de waarde voor rendement ligt onder de ambitie maar wijkt daarvan niet veel af. De neergaande lijn bij uitval in het eerste jaar beoordeelt de commissie als positief; bovendien is de uitval in lijn met de andere groene hogescholen en laag vergeleken met de overige hogescholen. De commissie constateert dat het verschil tussen het rendement na vijf en zes jaar in de afgelopen periode niet sterk is gegroeid. Dit wijst erop dat de HAS geen sterke groei kent van het aantal langstuderenden.

#### *Conclusie*

De commissie concludeert dat de ambities voor uitval, switch en rendement niet zijn behaald. Niettemin beoordeelt de commissie, alles overwegende en na toelichting door de instelling, de resultaten ten aanzien van het aspect studiesucces als positief.

### **3.3 Maatregelen met betrekking tot onderwijsintensiteit, docentkwaliteit en indirecte kosten**

De HAS heeft haar ambities ten aanzien van onderwijsintensiteit, docentkwaliteit en indirecte kosten alle drie gerealiseerd. Ten aanzien van kwaliteit van docenten, gemeten via de indicator van het aandeel docenten met een diploma van ten minste masterniveau, bereikt de HAS 70% in 2015. Dat resultaat ligt ruim hoger dan de nulmeting van 56% en dan de ambitie van 60%. De HAS benadrukt daarnaast de sterke beroepsgerichtheid onder haar docenten. Beroepsgerichtheid inspireert studenten, maar gaat niet altijd samen met een masterdiploma, is de ervaring van de HAS.

Ten aanzien van de indicator onderwijsintensiteit scoort de HAS conform de afgesproken norm: alle voltijd bacheloropleidingen hebben in het eerste jaar minimaal twaalf contacturen per week geprogrammeerd.

Voor wat betreft de indirecte kosten rapporteert de HAS resultaten op een afwijkende indicator. Hoewel de gerapporteerde score op het percentage generieke overhead niet overeenkomt met de afgesproken indicator (ratio OP/OOP), constateert de commissie dat de indirecte kosten in 2015 lager liggen dan de streefwaarde die de HAS zichzelf stelde, en ook lager dan de nulmeting in 2011.

Op grond van de gegevens uit de jaarverslagen heeft de commissie de scores op de ratio OP/OOP grotendeels kunnen reconstrueren en ook daaruit komt een daling van de indirecte kosten onder het niveau van de nulmeting naar voren.

De commissie stelt vast dat, welke indicator ook wordt gehanteerd, de HAS een dalende trend laat zien wat betreft indirecte kosten, startend in 2012 bij toen al een relatief laag niveau van indirecte kosten. Aangezien de ambitie was om de indirecte kosten niet te laten oplopen, constateert de commissie dat de HAS haar ambitie heeft waargemaakt.

#### *Conclusie*

Aangezien de HAS haar ambities met betrekking tot onderwijsintensiteit, docentkwaliteit en indirecte kosten heeft gerealiseerd, beoordeelt de commissie het aspect maatregelen ter bevordering van onderwijskwaliteit als positief.

### **3.4 Aanvullende overwegingen**

In aanvulling op bovengenoemde overwegingen wijst de commissie op de volgende factoren. De HAS heeft hoge ambities geformuleerd op alle fronten: groei van studentenaantallen, hogere tevredenheid en kwaliteit van het personeel, grote betrokkenheid van en dienstverlening aan het relevante bedrijfsleven en hoge streefcijfers ten aanzien van rendement en attractiviteit van de opleidingen voor studenten. De commissie constateert dat de HAS bij een groei van bijna 50% van de instroom gedurende de afgelopen jaren, op de meeste ambities de gestelde doelen overtreft. Ten aanzien van studiesucces worden de hoge ambities weliswaar niet geheel gerealiseerd, maar functioneert de HAS in de landelijke kopgroep of neemt de koppositie in onder vergelijkbare hogescholen. De commissie spreekt haar waardering uit voor deze combinatie van grote groei, hoge ambities en goede resultaten.

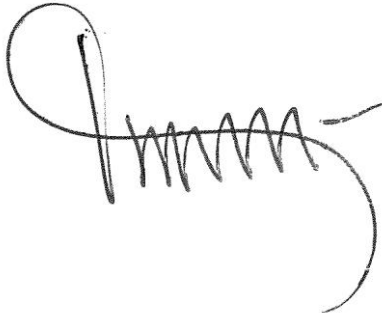
### **4. Advies aan de staatssecretaris van Economische Zaken**

In verband met het vaststellen van de gevolgen, bedoeld in artikel 13, eerste lid, van het Besluit experiment prestatiebekostiging (Staatsblad 2012, 534) komt de commissie op grond van de beoordeling van de rapportage van de HAS tot het volgende advies aan de staatssecretaris van Economische Zaken.

De commissie beoordeelt de resultaten ten aanzien van:

1. het aspect kwaliteit en excellentie als positief,
2. het aspect studiesucces als positief en
3. het aspect maatregelen als positief.

Namens de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek,



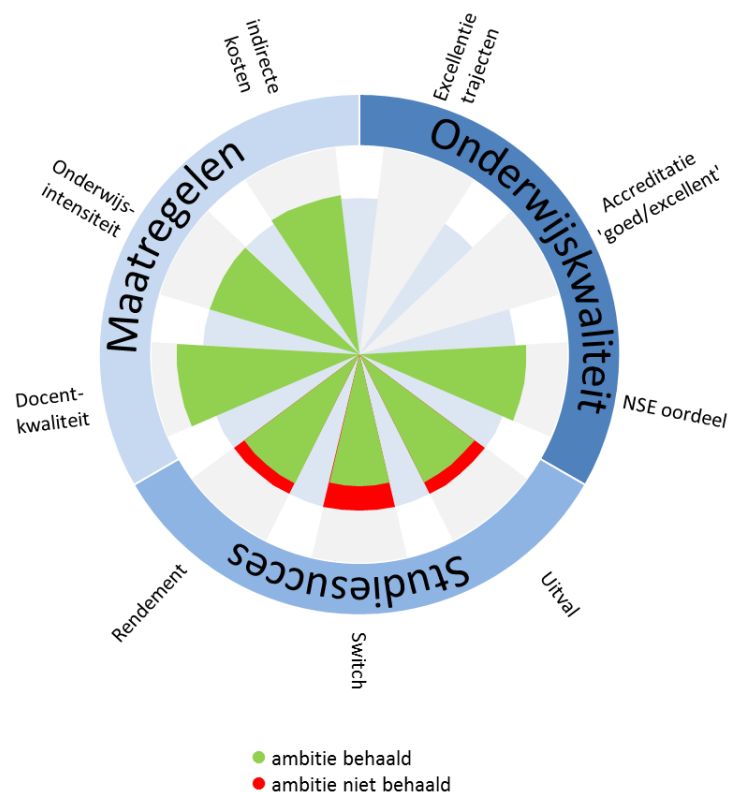
prof. dr. F.A. van Vught, voorzitter

## Bijlage 1

### Scores verplichte indicatoren onderwijskwaliteit en studiesucces

	nulmeting	ambitie	realisatie 2015
Uitval	23	20	21,8
Switch	1,8	2,1	2,5
Bachelorrendement	84,5	85	78,3
Studentoordeel (NSE)	3,9	3,8	4,1
Docentkwaliteit	56	60	70
Onderwijsintensiteit	25	0	0
Indirecte kosten; generieke overhead (formatie)	23,3	21,8	21,3

### Ratio realisatie 2015 en ambitie



In bovenstaande figuur wordt de realisatie op de verplichte indicatoren weergegeven in relatie tot de ambitie op die indicatoren. Als de realisatie de ambitie overstijgt is het segment groter dan de binnenste cirkel. Blijft de realisatie achter bij de ambitie dan kleurt het niet behaalde deel van de ambitie rood. Hoe groter het rode gedeelte hoe verder de realisatie relatief van de ambitie verwijderd is gebleven.