

## Eindadvies Haagse Hogeschool

24 oktober 2016

### 1. Inleiding

De Reviewcommissie (hierna commissie) heeft kennis genomen van

- de prestatieafspraken zoals vastgelegd in de beschikking van 3 november 2012,
- de rapportage van de Haagse Hogeschool van 24 juni 2016 over voornoemde prestatieafspraken van 3 november 2012 in het jaarverslag 2015.
- de door de Haagse Hogeschool verschaft aanvullende informatie na het gesprek van 13 september 2016, d.d. 10 oktober 2016.

De commissie heeft op 6 september 2016 een gesprek gevoerd met het College van Bestuur van de Haagse Hogeschool. Naar aanleiding van vragen van de commissie heeft de Haagse Hogeschool 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 minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

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

### 2.1 Profilering onderwijs

#### Onderwijsdifferentiatie

De ambities van de Haagse Hogeschool (hierna: HHS) met betrekking tot de differentiatie van het onderwijs hadden betrekking op de ontwikkeling van versnelde, driejarige trajecten voor studenten met een vwo-vooropleiding en voor internationale studenten met een gelijkwaardig diploma. Voor studenten met bovengemiddelde capaciteiten en ambities wenste de HHS specifieke trajecten te ontwikkelen die deze studenten extra uitdaging moeten bieden. Maar de HHS richt zich niet alleen op 'de uitschieters naar boven', ze heeft ook de ambitie kwalitatief goede opleidingen aan te bieden voor alle studenten die zich aanmelden: mbo'ers, havisten, vwo'ers en studenten met een buitenlands diploma. De HHS kiest er tevens bewust voor om minder kansrijke groepen

te laten instromen en werkt daarbij samen met de Randstedelijke (G5-) hogescholen<sup>1</sup> aan de vergroting van het studiesucces van niet-westerse allochtonen. De commissie stelt vast dat de HHS op verschillende manieren aan de realisatie van deze ambities heeft gewerkt. Ze heeft in het studiejaar 2015-2016 zes driejarige opleidingen (180 studiepunten) voor instromende studenten vanuit het vwo en buitenlandse studenten met een gelijkwaardig diploma. In 2016 is de internationale driejarige opleiding Communication and Multimedia Design User Experience van start gegaan. Vanwege de landelijke conversie heeft de HHS het merendeel van de opleidingen binnen de Faculteit IT & Design geconverteerd naar de brede bachelor HBO-ICT. Binnen het domein Bèta/Techniek is een brede bachelor in ontwikkeling en in het domein Sociale Studies en Economie zal in de nabije toekomst ook een brede bachelor van start gaan. Verder stelt de commissie vast dat de HHS honourstrajecten aanbiedt in plaats van dat ze uitwerking geeft aan haar voornemen om een eigenstandig (buiten de faculteiten geplaatst) Honours College te starten. Alle faculteiten worden gestimuleerd om honoursprogramma's te ontwikkelen in het kader van het (HHS-) Honours Kompas, op een manier die aansluit bij de studentendiversiteit binnen de faculteiten. De commissie stelt vast dat de HHS daarmee heeft ingezet op talentontwikkeling in de volle breedte van de opleidingsvarianten en de onderwijsvernieuwing binnen alle faculteiten en opleidingen. Dit sluit naar de mening van de commissie goed aan op de studentendiversiteit binnen de faculteiten. De HHS heeft in de afgelopen periode, deels in G5-verband, expertise opgebouwd rondom het achterblijvende studiesucces van studenten met een migrantenachtergrond. Zo heeft ze een lectoraat Inclusief Onderwijs in oprichting. Daarnaast biedt de HHS haar docenten cursussen Onderwijskundig Leiderschap.

### **Onderwijsaanbod**

De HHS gaf in haar prestatieafspraken te kennen een brede hogeschool te willen zijn met een gevarieerd aanbod van kwalitatief goede voltijd bacheloropleidingen op domeinen die zijn verankerd in de regio en die een nauwe relatie hebben met de beroepspraktijk. De HHS sprak uit de bestaande deeltijd- en duale opleidingen te willen handhaven zolang daarmee in een vraag wordt voorzien. Datzelfde geldt voor de Associate degree-opleidingen. De HHS voorzag een uitbreiding met enkele masteropleidingen die aansluiten bij de zwaartepunten en lectoraten van de hogeschool. Bij dit alles wenste de HHS internationalisering nadrukkelijk te laten doorklinken in haar onderwijsprofiel. Een uitvloeisel daarvan is dat studenten een deel van hun opleiding in het buitenland doorbrengen of deelnemen aan *international classrooms*.

De commissie stelt vast dat de aanpassingen in het onderwijsaanbod goed aansluiten bij het in het jongste instellingsplan "Wereldburgers in een lerende samenleving" neergelegde streven van de HHS om een brede, internationaal georiënteerde hogeschool te zijn die zich met haar onderwijs en onderzoek verbindt met de thema's en sterktes die aanwezig zijn in haar regio. De HHS biedt een breed palet aan bachelorprogramma's aan. Ze is terughoudend geweest met het starten van nieuwe opleidingen als daar geen duidelijke vraag naar is. Binnen de bachelor-, master- en Associate degree-opleidingen heeft de HHS haar onderwijs gedifferentieerd middels een afgewogen pakket aan bachelor- en masteropleidingen, minoren, honourstrajecten en - steeds meer - Engelstalige opleidingen.

---

<sup>1</sup> G5 = de vijf grote hogescholen in de Randstad: Hogeschool van Amsterdam, Haagse Hogeschool, Hogeschool Utrecht, Hogeschool Rotterdam en Hogeschool Inholland.

De commissie wijst op de initiatieven die de HHS heeft genomen met de drie regionale ROC's om de doorstroom en aansluiting van mbo naar hbo te verbeteren. In 2015 begon de ontwikkeling van een master IT, Security & Management, in samenwerking met de Faculteit IT & Design en de Cyber Security Academy (CSA). In de CSA bundelen de Universiteit Leiden, de Technische Universiteit Delft en de HHS hun kennis en expertise op het gebied van cybersecurity.

Het aanbod op het gebied van deeltijd- en Associate degree-opleidingen is afgestemd op de behoefte van de markt. De commissie stelt vast dat de HHS verwacht nieuwe kansen te kunnen grijpen op de markt voor deeltijdonderwijs en *professional courses* met de recent beschikbaar gekomen subsidies vanuit de pilots flexibilisering en de experimenten vraagfinanciering op dit gebied. De post-hbo- en masteropleidingen van de HHS zijn gebundeld in de Academie voor Masters en Professional Courses. De Academie bood in 2015 drie internationale en vijf Nederlandstalige masterprogramma's aan, waarvan twee in samenwerking met de Open Universiteit. Tot het aanbod behoren ook post-bacheloropleidingen, maatwerkopleidingen en praktijkgerichte programma's.

De commissie stelt vast dat de HHS, mede om haar internationaliseringsambities te realiseren, haar aanbod heeft uitgebreid met enkele Engelstalige bacheloropleidingen en minors. Enkele bacheloropleidingen bieden naast een Nederlandstalige een internationale variant aan. De commissie stelt vast dat van de grote hogescholen alleen Fontys en Saxion meer internationale studenten hebben dan de HHS. Dit onderstreept de goede vorderingen die de HHS heeft gemaakt ten aanzien van internationalisering.

Met dit onderwijsaanbod heeft de HHS volgens de commissie een goede invulling gegeven aan haar prestatieafspraken en speelt ze goed in op nieuwe mogelijkheden die passen bij haar profiel en aansluiten bij de behoefte vanuit de regio.

## **2.2 Onderzoek en valorisatie**

### **Zwaartepuntvorming**

De HHS koos in haar prestatieafspraken drie zwaartepunten (1) Ondernemerschap en innovatie in een tijdperk van globalisering; (2) Goed bestuur voor een veilige wereld; en (3) Kwaliteit van het leven: technologie voor gezondheid. Middels deze thema's wilde de hogeschool aanspraak kunnen maken op Europese subsidies en zo haar innovatiekracht, haar onderwijs en haar onderzoek versterken. De HHS streefde daarbij naar betrokkenheid bij drie topsectoren: *Life sciences & health*, *High Tech Systems & Materials* en *Creatieve industrie*.

De HHS heeft herkenbare zwaartepunten aangebracht in het praktijkgerichte onderzoek. In tegenstelling tot de situatie enkele jaren geleden zijn de lectoren organisatorisch ondergebracht in de faculteiten en concentreert het onderzoek zich op thema's die aansluiten op de bedrijvigheid, kennis en ontwikkelingsagenda's in de regio. Dit laatste vindt plaats in zogeheten onderzoeksplatforms. De commissie constateert dat de HHS haar onderzoekszwaartepunten in samenspraak met haar externe partners heeft doorontwikkeld van drie naar vier thema's. De drie eerdergenoemde zwaartepunten zijn van nieuwe benamingen voorzien en het thema 'Leren in een netwerksamenleving' is als vierde zwaartepunt toegevoegd. De thematische zwaartepunten sluiten aan bij de onderwijs- en economische agenda's van de Randstad (Zuidvleugel), de gemeente Den Haag, de gemeente Delft en de gemeente Zoetermeer.

De HHS heeft met regionale partners een Centre of expertise Cyber Security opgericht. Dit Centre sluit inhoudelijk goed aan bij de zwaartepunten van de HHS en de ambitie van Den Haag om zich als 'stad van Vrede en Recht' te positioneren. Aan het profileringsthema Ondernemerschap is gewerkt door middel van het lectoraat

Ondernemen & Innoveren, de bijbehorende (RAAK-) projecten en het Haagse *Center of Entrepreneurship*.

De aandacht van de HHS voor de kansen die uitgaan van het nationale topsectorenbeleid is relatief bescheiden. Er is recent aansluiting gevonden bij het *Medical Delta* initiatief van de Universiteit Leiden en de Erasmus Universiteit en er zijn activiteiten ontplooid in de topsector Life sciences & health. De commissie is van mening dat bij het streven van de HHS om de meest internationale brede hogeschool in Nederland te zijn een grotere betrokkenheid van de HHS in Europese onderzoeksprojecten zou passen, maar dat dit vooralsnog buiten het bereik is gebleven.

### **Valorisatie**

Ten aanzien van valorisatie sprak de HHS in haar prestatieafspraken de ambitie uit om haar rol als kennispartner in de regio te versterken en het succes daarbij ook meetbaar te maken met indicatoren. De commissie merkt op dat hierboven al enkele voorbeelden zijn genoemd van de wisselwerking tussen de HHS en de regio. Daaraan kan de RegioRegisseur worden toegevoegd. Deze fungeert als kennisloket en – naast de lectoraten – als intermediair tussen bedrijven en instellingen enerzijds en de hogeschool anderzijds. De commissie is van mening dat de HHS met de projecten en initiatieven die (mede in samenwerking met studenten) zijn uitgevoerd in het kader van de onderzoeksplatforms sterk met de bredere regio is verbonden en dat de HHS maatschappelijke betrokkenheid hoog in het vaandel heeft staan. De commissie heeft echter nog geen concrete indicatoren gezien die de resultaten op het gebied van valorisatie op kwantitatieve wijze zouden kunnen illustreren.

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

De commissie constateert dat de HHS goede voortgang heeft gemaakt met het realiseren van haar ambities ten aanzien van profilering, zwaartepuntvorming en valorisatie. De HHS biedt een gedifferentieerd onderwijsaanbod, met naast de reguliere vierjarige opleidingen een pakket van driejarige programma's, Associate degree-opleidingen en honourstrajecten. De HHS heeft drie herkenbare zwaartepunten aangebracht die doorklinken in haar onderwijs en onderzoek. Daarbij is er een sterke wisselwerking tussen de HHS en de beroepspraktijk in de Haagse regio.

## **3. Onderwijskwaliteit en studiesucces**

### **3.1 Kwaliteit en excellentie**

Als indicator van onderwijskwaliteit hanteert de HHS in haar prestatieafspraken het oordeel van studenten zoals gerapporteerd in de Nationale Studenten Enquête (NSE). De commissie constateert dat de NSE scores op de algemene vragen een positief beeld geven: de algemene studenttevredenheid is licht gestegen van 3,7 naar 3,8 op een vijfpuntsschaal. Daarmee komt de HHS uit op het landelijke gemiddelde en is de prestatieafspraken gehaald. Ook de aanvullende afspraken ten aanzien van de studentoordelen zijn gehaald. Het betreft hier de tevredenheid over verworven vaardigheden op het gebied van praktijkgericht onderzoek (3,58; ambitie 3,5), de inhoud van de opleiding (3,73; ambitie: 3,7) en de docenten van de opleiding (3,57; ambitie: 3,6). De commissie stelt vast dat de reorganisaties die de HHS in de afgelopen jaren heeft uitgevoerd en de vernieuwingen die ze heeft aangebracht in de intake van studenten, in het onderwijsaanbod en in de onderwijsondersteuning geen negatieve weerslag hebben gehad op de studenttevredenheid.

### *Conclusie*

De commissie concludeert dat de HHS haar ambitie ten aanzien van de studenttevredenheid heeft gerealiseerd. De commissie beoordeelt de resultaten ten aanzien van het aspect kwaliteit en excellentie als positief.

### **3.2 Studiesucces**

De HHS had in haar prestatieafspraken ingezet op de stabilisatie van de drie indicatoren voor studiesucces (het bachelorrendement van herinschrijvers bij de HHS na C+1 jaar – de nominale studietijd plus een jaar –; de uitval in het eerste jaar; de switch binnen de HHS). De uitval is met 31,5% hoger dan het streefniveau (29,1%) en het rendement is met 55,3% lager dan de ambitie (60,8%). Het aandeel studenten dat na het eerste jaar hun onderwijs vervolgt aan een andere opleiding binnen de HHS (de switch) is gedaald van 11,7% (nulmeting) naar 9,7% in 2015 en komt daarmee gunstiger uit dan de geformuleerde ambitie (11,7%).

De HHS rapporteert over de volgende maatregelen die zij heeft genomen met het oog op de verbetering van het studiesucces. De HHS investeert reeds gedurende vele jaren in een breed scala van interventies om het propedeuserendement te verhogen en de uitval te beperken. Verder heeft de HHS maatregelen 'voor de poort' genomen: het bevorderen van de juiste studiekeuze door studenten (via een studiekeuzecheck, adequate voorlichting en intakegesprekken) en incidenteel betrekken opleidingen de ouders daarbij. De HHS heeft de norm voor het bindend studieadvies verhoogd van 40 naar 50 studiepunten, mede om de inspanningen van studenten te bevorderen.

De HHS is zeer actief op het gebied van de aansluiting van het voortgezet onderwijs en het mbo op het hbo; ze onderhoudt een nauwe samenwerking met het toeleverend onderwijs. Activiteiten in dit verband zijn de Meet & Match evaluatie, de Train the Trainers-workshops en de stuurgroep Instroom en Matching. Verder zet de HHS studentenmentoren en studieloopbaanbegeleiders in voor zittende studenten met een verhoogde kans op studievertraging en/of uitval.

De commissie constateert dat de HHS een aantal factoren noemt die het resultaat beïnvloeden en eraan hebben bijgedragen dat de genomen maatregelen vooralsnog niet het gewenste effect hebben gehad. De HHS wijst op het gegeven dat ze, evenals de andere grote hogescholen in de Randstad (de G5), geconfronteerd wordt met een grote diversiteit in haar studentenpopulatie (het Randstadeffect). De HHS stelt dat ze het hoogste aandeel allochtone studenten van alle hogescholen in Nederland heeft: 43% van de studenten is van westerse of niet-westerse allochtone afkomst. Dit Randstadeffect heeft, zo blijkt uit G5-onderzoek, een negatief effect op het studiesucces. De grote diversiteit blijkt volgens de HHS een grotere rol te spelen dan aanvankelijk (bij het afsluiten van de prestatieafspraken) was voorzien. Bovendien geeft de HHS aan dat een relatief groot aantal studenten een opleiding volgt die traditioneel wordt gekenmerkt door een hoge uitval en een laag rendement. Om die reden neemt de HHS met name ook de motivatie en het beroepsperspectief van de student mee in de voorlichting en de studiekeuzecheck (en het advies daarbij). Via het concept van wereldburgerschap zet de HHS daarnaast sterker in op 'inclusief onderwijs', met name om de uitval onder de niet-westerse allochtonen terug te dringen.

De HHS concludeert dat de score op het rendement zo'n twee procentpunt hoger zou zijn geweest als rekening was gehouden met de samenstelling van de studentenpopulatie: het zogeheten genormaliseerde rendement zou dan in 2015 op ruim 57% liggen in plaats van op de thans gemeten 55,3%.

De HHS stelt bovendien dat ze voor afstudeerders de lat hoger heeft gelegd, in lijn met de stijgende accreditatie-eisen voor de opleidingen, en dat dit een neerwaarts effect heeft gehad op het rendement na vijf jaar.

Verder voert de HHS aan dat het achterblijvende studiesucces ook deels is veroorzaakt door de explosieve groei die de HHS tot 2013 heeft doorgemaakt: het aantal studenten in 2015 is 48% hoger dan in 2005. Deze groei was aanmerkelijk sterker dan het landelijk gemiddelde en groter dan bij de andere Randstadhogescholen, en heeft de HHS doen besluiten een aantal reorganisaties door te voeren.

De commissie heeft de volgende overwegingen ten aanzien van de bovenstaande factoren. De commissie erkent de G5-problematiek en het effect van de samenstelling van het onderwijsportfolio en neemt dit mee in haar oordeel. Ze stelt vast dat het aandeel niet-westerse allochtone studenten in de instroom hoog is (30%), ook ten opzichte van de andere G5-hogescholen. Het aandeel instromende studenten met een mbo-diploma is vergelijkbaar met de andere G5-hogescholen, het ligt tot 2014 op een percentage van 27% en daalt in 2015. De vwo-introom is relatief constant: het aandeel is ongeveer 7%. De commissie kan zich vinden in de becijfering van het genormaliseerde rendement waarbij rekening is gehouden met de diversiteit van de studentenpopulatie, maar stelt wel vast dat ook het genormaliseerde rendement beneden de ambitie ligt. De commissie constateert dat het aantal studenten aan de HHS over de periode 2009-2015 een zeer volatiel patroon laat zien en tot 2013 aanmerkelijk is gestegen. De samenstelling van de studentenpopulatie van de HHS en de veranderingen daarin hebben naar het oordeel van de commissie een additioneel neerwaarts effect gehad op de mate van doelbereiking ten aanzien van studiesucces bij de HHS.

De commissie acht daarnaast de volgende overwegingen 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 zogeheten hbo-trilemma is gevraagd. De commissie onderkent dat de impact van de verhoogde kwaliteitseisen moeilijker bleek in te schatten dan gedacht; veel 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. Zo erkent de commissie dat, net als bij andere brede hogescholen het geval is, de achterblijvende resultaten van de HHS voor rendement en uitval deels zijn toe te schrijven aan de hogere eisen die worden gesteld aan het afronden van een opleiding met een diploma. De commissie heeft waargenomen dat het verschil tussen het rendement na vijf jaar (C+1) en het rendement na zes jaar (C+2) de laatste jaren is toegenomen. De commissie ziet dit als een indicatie dat er meer sprake is geweest van vertraagd afstuderen, mogelijk onder invloed van de hogere kwaliteitseisen.

De commissie constateert dat het gerealiseerde bachelorrendement lager is dan het geambieerde niveau en tevens lager is dan de waarde die is gemeten bij het afsluiten van de prestatieafpraak. Ze stelt vast dat de uitval juist hoger is dan de ambitie en boven de beginwaarde is uitgekomen. Ze constateert dat zowel het gerealiseerde als het eerdergenoemde genormaliseerde rendement gunstig afsteken tegen andere Randstadhogescholen. De commissie ziet in dit verband dat bij alle Randstedelijke hogescholen

het in 2015 gerealiseerde rendement fors is achtergebleven bij de nagestreefde waarde, maar dat daarbij de mate van doelbereiking bij de HHS relatief gunstig afsteekt tegen de andere Randstad-hogescholen. Dezelfde mate van doelbereiking is aan de orde ten aanzien van de uitval. Ten opzichte van de andere G5-hogescholen neemt de HHS wat betreft haar resultaten voor de combinatie van rendement, switch en uitval een middenpositie in; ze doet dat overigens in een veld dat zich kenmerkt door een zeer laag studiesucces. De commissie ziet echter in het laatste jaar een opwaartse trendbreuk in de rendementsontwikkeling.

#### *Conclusie*

De commissie concludeert dat, in tegenstelling tot wat het geval is bij de indicator switch, de ambities ten aanzien van het bachelorrendement en de uitval niet zijn gerealiseerd. 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**

Wat betreft de drie wederzijds overeengekomen indicatoren ten aanzien van maatregelen met betrekking tot onderwijsintensiteit, docentkwaliteit en indirecte kosten rapporteert de HHS het volgende.

Eind 2015 bedroeg het totale percentage onderwijsgeevenden (in fte's) met een mastergraad 83,1% en het percentage gepromoveerden (in fte's) 8,1% van het totale aantal docenten in loondienst. De prestatieafspraken had betrekking op alleen de docenten met een vaste aanstelling. Voor deze deelcategorie is het gerealiseerde percentage 81%. De ambitie van 80% is daarmee behaald. Het beleid van de HHS is erop gericht dat op termijn alle docenten beschikken over minimaal een opleiding op wetenschappelijk of professioneel masterniveau. De HHS stimuleert medewerkers die nog niet over een masterkwalificatie beschikken om een masteropleiding te volgen.

De HHS heeft zich de afgelopen jaren fors ingespannen op het gebied van de professionalisering van haar medewerkers. De HHS had als aanvullende ambitie geformuleerd een eigen vorm van BKO (Basis Kwalificatie Onderwijs) te gaan hanteren als proeve van bekwaamheid voor haar docenten. De prestatieafspraken (dat wil zeggen de facultatieve indicator) hieromtrent luidde dat alle docenten met een vaste aanstelling over de aantekening Pedagogische Didactische Vorming (PDV) zouden moeten beschikken. Dit voornemen heeft gestalte gekregen binnen het door de HHS opgerichte *The Hague Center for Teaching and Learning* (HCTL). Dit HCTL draagt bij aan de ontwikkeling van kerncompetenties bij HHS docenten en biedt vanaf het studiejaar 2015-2016 een nieuw leertraject voor de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) aan. De professionalisering van docenten is gericht op onderzoeksvaardigheden, projectmatig werken, interdisciplinair werken en gezamenlijke reflectie door docententeams.

De HHS heeft ervoor gezorgd dat haar voltijdse bacheloropleidingen curricula aanbieden die voldoen aan de eis van een minimum van twaalf contacturen per week in het eerste studiejaar. Bij slechts één opleiding was dat nog niet het geval in 2015. Dit betreft de driejarige Engelstalige opleiding International Communication Management (ICM). Studenten in ICM zijn veel met projectopdrachten bezig. Deze opleiding maakte bewuste keuzes op pedagogisch en didactisch gebied om deze twaalf contacturen per week niet in te roosteren. De commissie acht het redelijk dat HHS deze vormgeving beschouwt als

een vergelijkbare vorm van intensivering van het onderwijs. Bovendien constateert zij dat deze opleiding met ingang van het studiejaar 2016-2017 meer docenten heeft gekregen en dat de opleiding ICM daarmee vanaf het studiejaar 2016-2017 voldoet aan de norm.

De commissie constateert ten aanzien van de maatregelen die zijn vastgelegd in de prestatieafspraken over de indirecte kosten (de overhead) dat de verhouding onderwijzend personeel (OP) ten opzichte van onderwijs ondersteunend personeel (OOP) 66:34 bedraagt. Dit komt neer op een ratio van 1,90. De ambitie was 64:36 (= ratio van 1,77). Daarmee steekt de overhead gunstig ten opzichte van de ambitie. Deze uitkomst is mede gerealiseerd door de veranderingen die de HHS heeft doorgevoerd in de interne organisatie.

#### *Conclusies*

De commissie concludeert dat de ambities ten aanzien van de docentkwaliteit, de onderwijsintensiteit en de indirecte kosten zijn gerealiseerd. De commissie beoordeelt de resultaten ten aanzien van het aspect maatregelen ter bevordering van de onderwijskwaliteit als positief.

### **3.4 Aanvullende overwegingen**

In aanvulling op bovengenoemde overwegingen wil de commissie wijzen op het volgende. De commissie heeft met name waardering voor het brede pakket maatregelen dat de HHS heeft genomen – deels in het consortium met de G5-hogescholen – om het studiesucces en eindniveau van zowel studenten met een mbo vooropleiding als studenten met een migrantenachtergrond te vergroten. De HHS zoekt en implementeert *evidence-based* interventies, zoals een aanvullende pedagogisch-didactische vorming, verdere professionalisering van haar individuele docenten en het gezamenlijk reflecteren door docententeams op hun aanpak in de klas. De commissie constateert dat de meest recente cijfers over de ontwikkeling van het bachelorrendement op een ommekeer ten goede wijzen na de gestage daling in de periode daarvoor.

## **4. Advies aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap**

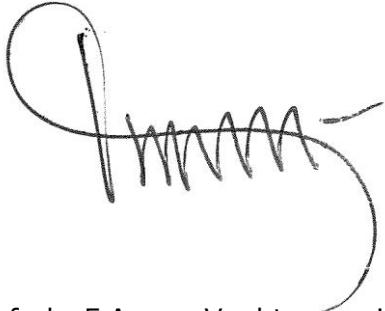
In verband met het vaststellen van de gevolgen, bedoeld in artikel 13, eerste lid, van het Besluit experiment prestatiebekostiging (Staatsblad 2012, 534) komt de commissie op grond van de beoordeling van de rapportage van de Haagse Hogeschool tot het volgende advies aan de minister van OCW.

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,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large initial 'F' followed by a series of connected loops and a final flourish.

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

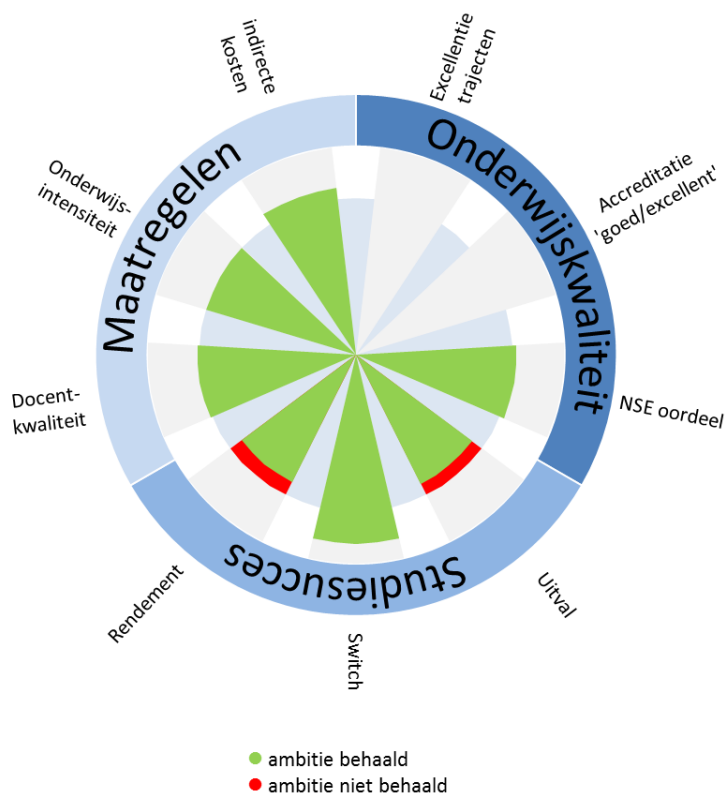
## Bijlage 1

### Scores verplichte indicatoren onderwijskwaliteit en studiesucces

	Nulmeting	Ambitie 2015	Realisatie 2015
Uitval	29,1	29,1	31,5
Switch	11,7	11,7	9,7
Bachelorrendement	60,8	60,8	55,3
Studentenoordeel (NSE)	3,7	3,7	3,8
Docentkwaliteit	78,8	80,0	81
Onderwijsintensiteit	38	0	0*
Indirecte kosten; ratio OP/OOP	1,77	1,77	1,90

\* Het volgens de strikte definitie gerapporteerde percentage is 2.

### 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.