

## **Eindadvies Stenden 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 over het Centre of expertise Green PAC van april 2016,
- de rapportage van Stenden Hogeschool van 22 juni 2016 over voornoemde prestatieafspraken van 3 november 2012 in het jaarverslag 2015.
- de notitie met aanvullende informatie van Stenden Hogeschool van 20 september 2016

De commissie heeft op 12 september 2016 een gesprek gevoerd met het College van Bestuur van Stenden Hogeschool (hierna Stenden). Naar aanleiding van vragen van de commissie heeft Stenden de rapportage toegelicht. Tevens heeft de commissie op 9 mei 2016 een gesprek gevoerd met een vertegenwoordiging van het Centre of expertise Green PAC.

In dit advies geeft de commissie – op basis van de schriftelijke informatie en het gevoerde gesprek – haar oordeel over de resultaten van bovengenoemde afspraak.

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 zij het voorstel voor de prestatieafspraken van Stenden in 2012 heeft beoordeeld als 'goed'. In 2012 heeft Stenden 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**

Onderdeel van de prestatieafspraken van Stenden was een uitbreiding van het aanbod van Associate degree (Ad) opleidingen. De commissie stelt vast dat dit voornemen is gerealiseerd en dat het aantal Ad's is gestegen van vijf in 2012 naar zeven in 2015. Hiermee voorziet Stenden in een groeiende behoefte aan kortdurende hbo-opleidingen vanuit het beroepenveld.

Stenden had in haar prestatieafspraken geen ambities opgenomen ten aanzien van onderwijstrajecten voor vwo'ers of excellentietrajecten. Niettemin worden bij de

opleidingen Hotel Management, Media & Entertainment Management en Tourism Management inmiddels driejarige vwo-trajecten aangeboden.

In het kader van haar ambities ten aanzien van nieuwe masteropleidingen nam Stenden zich voor in samenwerking met hogeschool Windesheim te komen tot een aanvraag voor een masteropleiding Duurzame Kunststoffen, gekoppeld aan de techniekopleidingen op beide hogescholen en de onderzoeksgroep Stenden PRE (Polymere Research and Education). Deze Master Polymere Engineering is tot stand gekomen op de locatie Emmen. Het masteraanbod in de domeinen Hospitality en Leisure & Tourism is versterkt door de samenwerking met de University of Derby. Deze stelt studenten in staat om een dual award (MA en MSc) in Leisure & Tourism Management dan wel Hospitality management te behalen.

Stenden nam zich voor haar internationale profiel te verstevigen en uit te bouwen.

Stenden stimuleert het studeren in het buitenland met het eigen Grand Tour-concept, waarbij studenten de mogelijkheid hebben om minors of programmamodules te volgen op een van de vestigingen van Stenden in het buitenland. In dit kader wordt de deelname van studenten aan exchangeprogramma's zoals Erasmus gefaciliteerd.

Daarnaast is de Rijnland Academie opgericht, een samenwerkingsverband van ROC Alfa-college, Drenthe College en Stenden, met als doel het bevorderen van de samenwerking in de Nederlands-Duitse grensstreek op het gebied van arbeidsmarkt, taal en cultuur.

*Internationalisation at home* is een van de speerpunten van het Stenden beleid en komt onder meer naar voren in het aantal internationale studenten dat kiest voor een studie aan Stenden. Stenden trekt relatief veel Duitse studenten en zoekt met haar onderwijs ook naar aansluiting bij de Duitse arbeidsmarkt. Daartoe wordt voor de techniekopleidingen in Emmen een extra-curriculaire leergang technisch Duits aangeboden. Voor de commerciële opleidingen is Duits als verplichte vreemde taal ingevoerd. Tevens zijn nieuwe Engelstalige varianten toegevoegd aan het opleidingsaanbod. In 2015 bood Stenden in Nederland veertien Associate degree-opleidingen (Ad's), bachelor- en masteropleidingen (ook) in het Engels aan.

### **Onderwijsaanbod**

Conform de prestatieafspraken zette Stenden in op verdergaande samenwerking met andere noordelijke hogescholen. Inmiddels werkt Stenden met de andere noordelijke hogescholen samen in diverse (onderwijsinhoudelijke) samenwerkingsverbanden.

Voorbeelden hiervan zijn het Sectorplan Noord, de Academische Pabo die samen met de Rijksuniversiteit Groningen (RUG), de Hanzehogeschool en de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden (NHL) wordt aangeboden, de internationale opleiding International Business and Management Studies die samen met de NHL en Hogeschool Van Hall Larenstein wordt aangeboden en de samenwerking binnen en met de RUG/Campus Fryslân. Het meest in het oog springend is de voorgenomen fusie NHL-Stenden. De twee instellingen willen hiermee de regionale kenniseconomie structureel versterken en de maatschappelijke rol van het hoger beroepsonderwijs in de regio nadrukkelijker invullen. In de prestatieafspraken is aangegeven dat de vier samenwerkende noordelijke hogescholen (Hanzehogeschool, Van Hall Larenstein, NHL en Stenden) een optimale opleidings- en kennisinfrastructuur zullen realiseren in de regio. Deze ambitie is opgenomen in het Sectorplan Noord. Onderdeel daarvan is het verbeteren van de doorstroom van het mbo naar het hbo .

Stenden heeft in Nederland vijf vestigingen en in het buitenland vier (de International Branch Campuses). De opleidingen zijn georganiseerd in zeven *Schools*. Voor wat betreft het onderwijsaanbod staat de regionale rol van de hogeschool centraal – in afstemming met de andere noordelijke hogescholen. Stenden sprak in haar prestatieafspraken geen

voornemens uit om het aantal bacheloropleidingen uit te breiden. Wel is het aantal opleidingen en minoren dat wordt aangeboden op de buitenlandse vestigingen uitgebreid.

## **2.2 Onderzoek en valorisatie**

### **Zwaartepuntvorming**

Stenden heeft gedurende de periode van de prestatieafspraken haar praktijkgericht onderzoek verder ontwikkeld en organisatorisch en inhoudelijk beter uitgelijnd. De uitwerking is voor een belangrijk deel tot stand gekomen in overleg met de andere noordelijke hogescholen, passend bij de ambities neergelegd in het Sectorplan Noord. Stenden heeft de onderzoekscapaciteit versterkt en de lectoraten (twintig stuks) meer ingebed in de opleidingen.

De drie zwaartepunten, rond Techniek (Chemie) & Duurzaamheid, Tourism & Hospitality en Educatie (in relatie tot gedrag en maatschappij), zijn nadrukkelijker vormgegeven en er zijn steeds meer studenten betrokken via de onderzoekleerlijnen. Aan de eerste twee zwaartepunten zijn Centres of expertise toegekend: Green PAC (Polymer Application Centre) en CELTH (Centre of Expertise Leisure Tourism and Hospitality). Stenden is penvoerder van Green PAC en werkt in dit expertisecentrum samen met hogeschool Windesheim. Bijlage 2 bevat een oordeel van de commissie over de voortgang van het Centre of expertise Green PAC.

In CELTH werkt Stenden samen met de hogeschool NHTV Breda (penvoerder) en Hogeschool Zeeland. Het kenniscentrum European Tourism Futures Institute (ETFI) van Stenden maakt als zelfstandig onderzoeksinstituut deel uit van CELTH. Stenden participeert verder in het Centre of expertise Healthy Ageing waarvan de Hanzehogeschool penvoerder is. Stenden is binnen dit centrum de trekker van twee innovatiewerkplaatsen: 'Kwaliteit van leefomgeving bij zorg, wonen en vrije tijd' en 'Healthy Lifestyle Hospitality'.

De drie pijlers van Stenden hebben elk een eigen lectoraat. Er is sinds 2015 een lectoraat PGO (Probleemgestuurd Onderwijs), een lectoraat *Internationalisation of Higher Education* (sinds 2014) en, sinds 2016, een lectoraat Onderzoek (meer specifiek: toegepast onderzoek). De drie pijlerlectoraten hebben als opdracht het versterken van de profilering van Stenden op de drie profielthema's.

### **Valorisatie**

De observaties die de commissie heeft gemaakt ten aanzien van het onderzoek van Stenden zijn eveneens van toepassing op de ontwikkelingen ten aanzien van valorisatie. In de afgelopen periode heeft Stenden de kennisvalorisatiefunctie versterkt in samenhang met haar praktijkgerichte onderzoek. De Schools, de onderzoekseenheden/ lectoraten en Stenden Professionals werken nauwer samen om zo de verbinding tussen onderzoek, werkveld, de opleidingen en het nascholingsaanbod te versterken. De besloten vennootschap Stenden Professionals verzorgt, als privaat trainings-, advies- en onderzoeksbureau van Stenden, onder meer trainingen – zowel intern voor de Schools van Stenden als extern, voor het bedrijfsleven en andere organisaties. Het betreft onder andere trainingen voor leraren en onderwijsondersteuners in het primair en voortgezet onderwijs. Daarbij wordt samengewerkt met het Educatief Centrum Noord en Oost van de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden. Door Stenden Professionals verworven

opdrachten worden zo mogelijk uitgevoerd door docenten en studenten van de diverse opleidingen.

Om ondernemerschap – ook bij studenten – te stimuleren heeft Stenden een lector benoemd en biedt ze in de opleidingen modules en minoren gericht op ondernemerschap aan. Stenden participeert in 'De Noorderlingen', het Topprogramma Ondernemerschap voor ambitieuze en ondernemende studenten in Noord-Nederland, waarvoor de deelnemende hogescholen in het noorden een beperkt aantal studenten die een eigen ondernemersconcept hebben mogen voordragen. Binnen het zwaartepunt Media & entertainment hebben veel studenten ervaring met ondernemerschap. Speciaal voor deze groep is een start-up incubator in ontwikkeling.

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

De commissie stelt vast dat Stenden in de afgelopen periode goede voortgang heeft gemaakt in het licht van haar ambities ten aanzien van onderwijsdifferentiatie en onderwijsaanbod. Veel van deze stappen zijn gemaakt in samenwerking met de andere noordelijke hogescholen. De fusie Stenden-NHL zal naar verwachting per 1 januari 2018 een feit zijn. In deze noordelijke samenwerking is gewerkt aan de afstemming van het onderwijsaanbod en de doorstroom van mbo naar hbo – onder meer via het aanbod van Ad's. De commissie constateert dat Stenden zich nadrukkelijk profileert via haar onderwijsmodel, dat een grote nadruk legt op internationalisering.

Onderzoek heeft binnen Stenden meer zijn plek gekregen, onder andere door de inbedding van lectoraten in de opleidingen. De ambities voor zwaartepuntvorming zijn gerealiseerd en hebben geleid tot profilering op drie duidelijke thema's. Stenden speelt een actieve rol om de Centres of expertise waaraan ze deelneemt verder te ontwikkelen. Voor wat betreft het onderwerp kennisvalorisatie stelt de commissie vast dat er nauwere verbanden tot stand zijn gekomen tussen lectoraten en het werkveld, waarvan de resultaten ten goede komen aan het onderwijs. De expertisecentra van Stenden en Stenden Professionals BV spelen daarbij een belangrijke rol.

## **3. Onderwijskwaliteit en studiesucces**

### **3.1 Kwaliteit en excellentie**

Stenden koos in de prestatieafspraken als indicator voor de kwaliteit van het onderwijs de studenttevredenheid zoals gerapporteerd in de Nationale Studenten Enquête (NSE). Daarbij formuleerde Stenden de ambitie om het studentenoordeel over de opleiding in het algemeen op 65% te laten uitkomen, iets hoger dan de nulmeting van 63,1%. De commissie constateert dat Stenden een aanzienlijk grotere sprong in studenttevredenheid heeft gemaakt, namelijk naar 73,6% in 2015. In aanvulling hierop sprak Stenden de ambitie uit om de gemiddelde score van studentenoordelen over acht NSE-onderwijscategorieën te laten uitkomen op 3,5 (nulmeting 3,456). De commissie constateert dat Stenden deze streefwaarde met een score van 3,8 heeft gerealiseerd.

#### *Conclusie*

De commissie concludeert dat Stenden erin is geslaagd haar ambitie ten aanzien van de studenttevredenheid te realiseren. De commissie beoordeelt de resultaten ten aanzien van het aspect kwaliteit en excellentie als positief.

### 3.2 Studiesucces

Stenden rapporteert ten aanzien van studiesucces resultaten die voor rendement sterk achterblijven bij de in 2012 geformuleerde ambitie. Voor uitval is de ambitie weliswaar niet behaald, maar de in 2015 bereikte waarde wijkt slechts in beperkte mate af van de streefwaarde, terwijl de ambitie bij switch wordt overtroffen.

Stenden formuleerde de ambitie om de uitval in het eerste jaar te laten dalen van 28,6% (2012) naar 27% (2015). De commissie constateert dat deze ambitie niet is gerealiseerd. De uitval bedraagt in 2015 29,2%. Voor switch binnen de instelling bedroeg de ambitie 4,5%, tegenover een nulmeting van 3,0%. De commissie stelt vast dat de switch uitkomt op 2,8%, waarmee de ambitie is gerealiseerd.

Bij het bachelorrendement (van herinschrijvers bij dezelfde instelling na C+1, dat is de nominale studietijd plus een jaar) ambiëerde Stenden een stijging van 69,8% (nulmeting) naar 72,0%. De commissie stelt vast dat het rendement is gedaald tot 61,4%.

Stenden rapporteert over de volgende maatregelen die zij ter verbetering van het studiesucces heeft getroffen. Conform de prestatieafspraken is de norm voor het bindend studieadvies in 2013 verhoogd van 42 naar 51 studiepunten. Stenden voorziet in studievoorzichting en biedt studenten in de studiekeuzecheck een digitale checklist die hen helpt de juiste studie te kiezen. De meeste opleidingen kennen studiekeuzegesprekken, terwijl er voor twee opleidingen ook selectie van studenten plaatsvindt. Stenden bevordert de binding met de opleiding door de studieloopbaanbegeleiding binnen opleidingen verder te verbeteren. Deze is nu, met een vaste begeleider, intensiever en meer gestructureerd. Daarnaast stelt de commissie vast dat, omwille van een betere mbo-hbo aansluiting, intensieve samenwerking plaatsvindt met de mbo-instellingen en noordelijke hogescholen om schakelprogramma's en efficiëntiecurricula te ontwikkelen voor de mbo-instroom. Verder heeft Stenden gewerkt aan de studeerbaarheid van de programma's in het algemeen door de opbouw van curricula en het toetsbeleid aan te passen. Ten slotte noemt Stenden de verdere professionalisering van haar docenten door middel van pedagogisch-didactische trainingen, PGO (Probleemgestuurd Onderwijs) tutortraining en trainingen gericht op toetsing en afstudeerbegeleiding.

De commissie constateert dat Stenden de volgende factoren aanvoert die het resultaat ten aanzien van studiesucces beïnvloed hebben. Stenden stelt dat het gerealiseerde uitvalpercentage sterk wordt beïnvloed door het uitvalpercentage bij de opleiding tot leraar basisonderwijs. Deze kende tot en met het studiejaar 2014-2015 de verplichte entreetoetsen taal, rekenen en wereldoriëntatie. Volgens Stenden is gebleken dat vooral de mbo-instroom moeite heeft met deze verplichtingen in het eerste jaar in combinatie met stageverplichtingen en het BSA: meer dan de helft van de uitval betreft mbo'ers. Zonder deze opleiding bedraagt het gerealiseerde uitvalpercentage circa 24% en scoort Stenden boven de ambitie.

Stenden betoogt dat de daling van het rendement vooral is te wijten aan de strengere eisen gesteld aan het eindniveau van afstudeerders. Zo zijn de onderzoeklijnen in de curricula verstevigd. Kwantitatieve doelstellingen voor studiesucces staan volgens Stenden soms op gespannen voet met maatregelen en interventies om de kwaliteit te verhogen.

Verder brengt Stenden naar voren dat de randvoorwaarden van de kant van het overheidsbeleid waaronder de prestatieafspraken zijn gemaakt, onvoldoende en

vertraagd zijn gerealiseerd. Stenden verwijst daarbij naar de gezamenlijke notitie die de hogescholen via de Vereniging Hogescholen in juni 2014 aan de minister van OCW hebben gestuurd. In dit verband noemt Stenden de doorstroomregeling mbo-hbo, die later en minder verstrekkend is doorgevoerd. Hetzelfde geldt naar de mening van Stenden voor de aanscherping van de exameneisen in het mbo, alsmede het voortgezet onderwijs. Het lagere dan verwachte niveau van de instroom heeft volgens Stenden realisatie van de studiesucces ambities bemoeilijkt.

De laatste factor die Stenden te berde brengt is de toename van het aantal 'zorgstudenten' bij Stenden; studenten die sociaal-maatschappelijke problemen ervaren in de sfeer van sociale- en studiedruk. Deze toename heeft een neerwaarts effect op het studiesucces.

De commissie heeft de volgende overwegingen ten aanzien van de bovenstaande factoren. De commissie wijst er op dat de prestatieafspraken op instellingsniveau is gemaakt en dat zij het totaalresultaat voor de hogeschool – dus inclusief de lerarenopleiding – moet beoordelen. De verschillen tussen afzonderlijke opleidingen waren Stenden reeds bij het opstellen van de prestatieafspraken bekend, al heeft de commissie ook bij andere hogescholen geconstateerd dat de kennisbasistoetsen in de pabo gezorgd hebben voor een stijging van de uitval. Wat betreft de gezamenlijke notitie die de hogescholen aan de minister van OCW hebben gestuurd, constateert de commissie dat deze generieke elementen door Stenden niet concreet worden gemaakt voor de eigen instelling, met uitzondering van de mbo-hbo-doorstroom. In dit verband neemt de commissie waar dat de instroom van mbo-studenten bij Stenden is toegenomen van 25% in 2011 naar 28% in 2015. Het mbo-aandeel ligt lager dan bij andere noordelijke hogescholen maar ligt iets hoger dan bij andere hogescholen van vergelijkbare grootte. De commissie heeft niet kunnen vaststellen dat Stenden een grotere toename van zorgstudenten kent dan vergelijkbare instellingen; Stenden reikt daarvoor geen concrete cijfers aan. Ze constateert wel dat het aandeel van studenten met een niet-westerse allochtone achtergrond in de instroom bij Stenden in de afgelopen jaren is gestegen van 8% naar 12%, een percentage dat hoger ligt dan bij andere noordelijke hogescholen. In aanvulling daarop constateert de commissie dat de vwo-instroom bij Stenden sterk is gedaald: van 8% naar 5% en daarmee op een relatief laag niveau uitkomt. Deze combinatie van instroomkenmerken ondersteunt, naar het oordeel van de commissie, de bewering van Stenden dat de studentenpopulatie uit meer studenten is gaan bestaan met een verhoogde kans op studievertraging en/of uitval en dat daarvan een additioneel neerwaarts effect uitgaat op de mate van doelbereiking ten aanzien van studiesucces. De commissie onderkent dat de hogere eisen aan het eindniveau van afstudeerders tot gevolg kunnen hebben dat studenten langer over hun studie doen. Ten aanzien van de effecten van de verhoging van de norm voor het eindniveau heeft de commissie waargenomen dat het verschil tussen het rendement na vijf jaar en het rendement na zes jaar bij Stenden de laatste jaren niet merkbaar is toegenomen. De commissie kan hieraan derhalve niet de indicatie ontleenen dat bij steeds meer studenten het moment van afstuderen onder invloed van de hogere kwaliteitseisen zou zijn uitgesteld.

De commissie acht daarnaast de volgende factoren van belang. De commissie 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 is gevraagd voor dit zogeheten hbo-trilemma. 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. Daarbij komt 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.

Verder constateert de commissie dat, in vergelijking met andere hogescholen van vergelijkbare omvang, de in 2015 bij Stenden bereikte waarden voor het rendement en de uitval relatief ver verwijderd liggen van de streefwaarde. Ten opzichte van vergelijkbare hogescholen is de absolute hoogte van zowel de uitval als het rendement van gemiddeld niveau. Daarbij toont het rendement bij Stenden vanaf de nulmeting een dalende lijn. In de ontwikkeling van de uitval is echter sinds 2014 een daling te zien, met name bij de pabo. Een wending ten goede is verder op te maken uit de ontwikkeling van de cijfers ten aanzien van het propedeuserendement: het percentage studenten dat de propedeuse in een jaar haalt is gestegen van 17,4% (cohort 2010) tot 21,5% (cohort 2014). De commissie leidt hieruit af dat sprake is van een voorzichtige trendbreuk.

#### *Conclusie*

De commissie concludeert dat de ambities ten aanzien van uitval en bachelorrendement niet zijn gerealiseerd en dat de ambitie ten aanzien van de switch wel is 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**

De commissie constateert ten aanzien van de maatregelen ter bevordering van de onderwijskwaliteit het volgende. Stenden heeft de afgelopen jaren veel aandacht geschonken aan de professionalisering van haar docenten. Het aandeel van de docenten met een masterdiploma dan wel PhD is in de jaren gestaag gegroeid van 53% (nulmeting) naar 66%, iets boven de ambitie van 65%. Daarnaast stelt de commissie vast dat Stenden samen met de NHL werkt aan de nieuwe docentkwaliteitsstandaard met als basis de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid. Startende docenten doorlopen het nieuwe programma; voor zittende docenten wordt een passend kwalificatieprogramma gemaakt. Daarnaast bestaat sinds kort een scholingstraject gericht op het behalen van de basis- en seniorkwalificatie examinering (BKE/SKE).

Alle voltijd bacheloropleidingen in het studiejaar 2015-2016 voldoen aan de eis van een minimum van twaalf geprogrammeerde contacturen per week in het eerste jaar. Hier is veel vooruitgang geboekt, gezien het feit dat in 2012 de helft van de opleidingen nog niet voldeed aan deze eis. Als vaste regel geldt thans binnen Stenden de 12-12 norm: groepen van twaalf studenten krijgen minimaal twaalf contacturen onderwijs aangeboden.

Ten aanzien van de maatregelen die zijn vastgelegd in de prestatieafspraken over de indirecte kosten hanteert Stenden de verhouding onderwijzend personeel versus onderwijsondersteunend personeel (OP/OOP ratio) en stelde een waarde van 1,5 als ambitie. De afgelopen jaren heeft Stenden de ratio licht weten te verbeteren. Sinds 2014 beweegt de OP/OOP ratio zich rond een verhouding van 60% / 40% (oftewel 1,5). Ultimo 2015 is de realisatie 1,51 en daarmee een fractie hoger dan de geformuleerde ambitie. Stenden merkt daarbij op dat ze als organisatie met vijf locaties in Nederland en vier in

het buitenland, waartussen intensieve relaties bestaan en veel uitwisseling wordt nagestreefd, het handhaven van de ratio OP/OOP als een grote uitdaging ziet.

#### *Conclusie*

De commissie concludeert dat Stenden haar ambities ten aanzien van de docentkwaliteit, de onderwijsintensiteit en de indirecte kosten heeft 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 wijst de commissie op de volgende factoren. Stenden heeft de ambities ten aanzien van het bachelorrendement en de uitval niet, maar de ambities ten aanzien van de andere verplichte indicatoren wel gerealiseerd. Ten aanzien van het studentenoordeel is de ambitie ruim overtroffen.

Recente cijfers over de ontwikkeling van de studievoortgang van de 'post-2010 cohorten' duiden erop dat het bachelorrendement en de uitval zich in de goede richting ontwikkelen. Zo rapporteert Stenden dat het bachelorrendement voor het cohort-2011 tussen de 62% en 64% uit zal komen. Daarmee is de geambieerde waarde nog niet in zicht maar kondigt zich wel een trendbreuk aan.

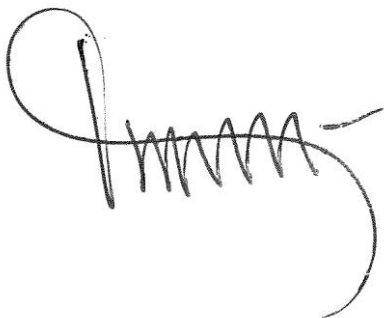
### **4. Advies aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap**

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 Stenden 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,



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

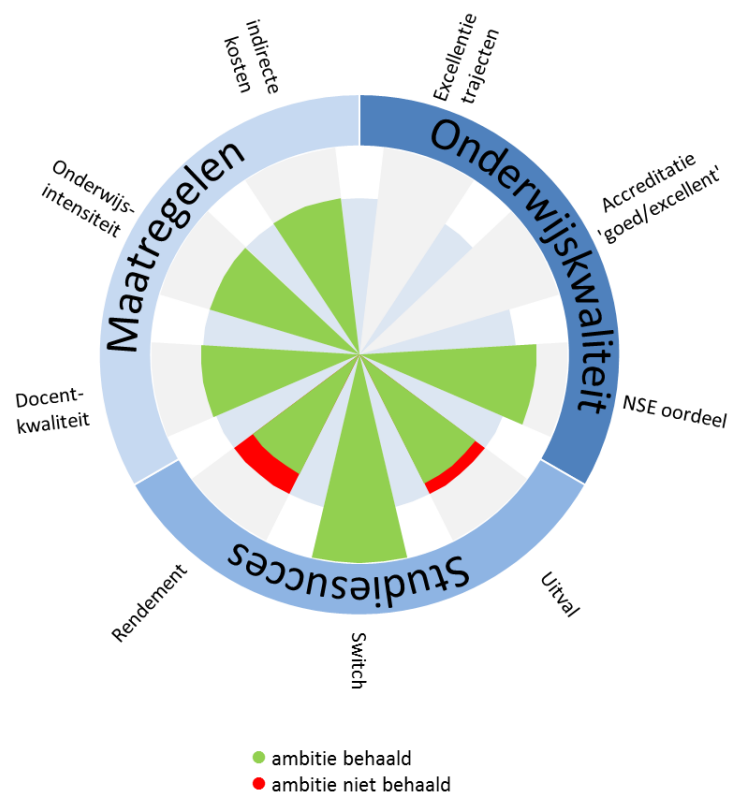


## Bijlage 1

### Scores verplichte indicatoren onderwijskwaliteit en studiesucces

	nulmeting	ambitie	realisatie 2015
Uitval	28,6	27,0	29,2
Switch	3	4,5	2,8
Bachelorrendement	69,8	72	61,4
Studentoordeel (NSE)	63,1	65	73,6
Docentkwaliteit	53	65	66
Onderwijsintensiteit	50	0	0
Indirecte kosten; ratio OP/OOP	1,46	1,5	1,51

### 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.

## **Bijlage 2**

### **Centre of expertise Green PAC**

#### **Overwegingen ten aanzien van de integrale zwaartepuntvorming rond onderwijs en onderzoek**

De commissie constateert dat Green PAC zijn doelstellingen heeft gerealiseerd en deels heeft overtroffen. Het CoE biedt een breed scala aan producten en diensten en heeft aantoonbare meerwaarde voor de partners. De iLAB en COCI status hebben als 'label' een belangrijke bijdrage geleverd aan de (h)erkenning van Green PAC als innovatiecentrum waar kennis wordt ontwikkeld (CoE), gevaloriseerd (iLAB) en vertaald in concrete producten en diensten (COCI). De verbinding met het werkveld levert een overtuigende bijdrage aan de ontwikkeling van onderwijs en onderzoek. Het CoE laat in zijn visie 2017-2021 een gerichte uitbouw zien van internationale samenwerking, verdere professionalisering van de organisatie en samenwerking met de HTSM sector. De commissie constateert dat het CoE op dit criterium de valideringsfase<sup>1</sup> heeft afgerond en toe is aan de *uitbreidingsfase* en benoemt als belangrijkste uitdaging – voor het CoE en de hogeschool - het standvastig blijven werken aan de groeiambities en de positie van het CoE.

#### **Overwegingen ten aanzien van de cofinanciering en publiek-private(-publieke) samenwerking**

De commissie constateert dat het CoE werkt op basis van vertrouwen: de hogeschool neemt het voortouw bij veel activiteiten; het bedrijfsleven is betrokken via onder meer de Raad van Advies. Het CoE vormt een spil in de verdere ontwikkeling van de regio. Het gekozen - sterk marktgerichte - businessmodel is toe aan de essentiële opschaling om een duurzaam rendabel businessmodel te maken. Volgens de prognoses voor 2017- 2021 moet ook de cofinanciering gaan toenemen: op dit moment is de cofinanciering van het bedrijfsleven ten opzichte van zowel de eigen doelstelling als het uitgangspunt van 25% van de totaalbegroting nog niet conform verwachting. Ook de uitgaven zijn lager dan verwacht, waarmee een aanzienlijke financiële reserve is opgebouwd. De commissie constateert ten aanzien van dit criterium dat het CoE zich aan het begin van de *valideringsfase* bevindt, en benoemt als aandachtspunten de cofinanciering van het bedrijfsleven en de ontwikkeling van het marktgerichte businessmodel.

---

<sup>1</sup> De commissie maakt gebruik van *het fasenmodel publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs*. In dat model worden vijf fasen van ontwikkeling onderscheiden: 1: Starten; 2: Ontwikkelen; 3: Valideren; 4: Uitbreiden; 5: Onderhouden. Voor meer informatie over dit model: zie [www.rcho.nl](http://www.rcho.nl) of [www.publiekprivaatsamenwerken.nl](http://www.publiekprivaatsamenwerken.nl).