

## **Advies Hogeschool HAS Den Bosch**

De Reviewcommissie (hierna commissie) heeft kennisgenomen van het voorstel van de Hogeschool HAS Den Bosch (hierna HAS) dat het College van Bestuur van de HAS met de brieven van 3 mei 2012 (kenmerk E 03-05-2012) en 18 juni 2012 (kenmerk 12-6/136/03/07.4.1) aan de minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I) heeft gezonden.

De commissie heeft het voorstel van de HAS beoordeeld volgens het beoordelingskader dat de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) mede namens de minister van EL&I heeft vastgesteld (brief aan de Tweede Kamer van 7 maart 2012) en bij brief van 5 maart 2012 bekend heeft gemaakt aan de universiteiten en hogescholen die bij de hoofdlijnenakkoorden zijn betrokken.

De commissie heeft op 4 juni 2012 een gesprek gevoerd met een vertegenwoordiging van de HAS. Naar aanleiding van vragen van de commissie heeft de HAS het voorstel toegelicht.

### **Profiel**

De HAS beschrijft haar profiel als volgt.

De HAS is een topinstituut in de 'green economy & society'. De basis van de HAS wordt gevormd door een kwalitatief hoogwaardig, talent-based onderwijsconcept gekoppeld aan een sterke verbinding tussen onderwijs en beroepspraktijk. Belangrijkste doelstelling van de HAS is het realiseren van groei in kwaliteit en kwantiteit. De cultuur van de HAS laat zich het best vergelijken met die van een familiebedrijf. De stijl is mensgericht, open, direct, flexibel en informeel. Belangrijke cultuurkenmerken zijn ook: persoonlijk ondernemerschap, het nemen van verantwoordelijkheid en het streven de beste te willen zijn. De HAS vormt samen met Stoas Hogeschool, CAH Dronten, Hogeschool Van Hall Larenstein en het domein Agriculture van Hogeschool Inholland het Hoger Agrarisch Onderwijs (HAO). Het HAO maakt onderdeel uit van de Groene Kenniscoöperatie (GKC): een samenwerkingsverband van en voor de instellingen voor groen onderwijs en onderzoek, gericht op het versterken van de onderlinge samenhang, uitwisseling van kennis en gezamenlijke participatie in onderzoeksprogramma's en -centra.

De commissie heeft het voorstel beoordeeld aan de hand van de criteria:

- ambitieniveau en realiteitsgehalte;
- aansluiting bij nagestreefde ontwikkelingen op stelselniveau: zwaartepuntvorming en differentiatie;
- uitvoerbaarheid.

De commissie beoordeelt het voorstel van de HAS als volgt.

## **Ambitie**

De commissie constateert dat het voorstel van de HAS streefwaarden voor de verplichte indicatoren met betrekking tot *onderwijskwaliteit en studiesucces* bevat. De HAS heeft binnen het hoger onderwijs al geruime tijd de hoogste score wat betreft bachelorrendement en heeft de ambitie dit nog verder te verhogen tot 85%. Daarbij constateert de commissie dat er tegelijkertijd sprake is van een laag uitvalpercentage van 20% en een laag switchpercentage van 2,1%. De commissie constateert dat de HAS de hoge waardering van studenten (NSE) wil vasthouden en daarnaast een substantiële verhoging van de docentkwaliteit nastreeft. De HAS wil de hoge intensiteit van het onderwijs vasthouden. De indirecte kosten blijven op het gelijke, relatief lage niveau. De commissie constateert dat het hoge rendementscijfer niet wordt veroorzaakt door selectie aan de poort; het onderwijskundig beleid van de HAS gaat uit van de talenten van studenten. In de komende jaren wil de HAS dit concept verder uitbouwen tot een flexibel onderwijsconcept ('best in class') waarin studenten worden gemotiveerd hun talenten te ontwikkelen en de beroepspraktijk actief wordt ingebracht in het leer- en ontwikkeltraject van studenten. Studenten krijgen een grote verantwoordelijkheid in het onderwijsleerproces; interactie met het bedrijfsleven is op elk moment in dit proces belangrijk. Gezien deze ambities concludeert de commissie dat het voorstel van de HAS krachtige voornemens bevat met betrekking tot onderwijskwaliteit en studiesucces.

De commissie constateert dat de HAS veel maatregelen neemt met betrekking tot de ontwikkeling van het onderwijsaanbod en daarbij wil aansluiten bij de ontwikkelingen in het werkveld. De HAS heeft een onderwijsportfolio in de domeinen 'productie en verwerking', 'omgeving' en 'consument/functie van voedsel' dat goed aansluit bij haar profiel en onderdeel uitmaakt van een samenhangend portfolio in het groene domein. De commissie constateert dat de doorontwikkeling van het HAO-onderwijsportfolio zal plaatsvinden in de context van een zich vergroenende economie. De HAS wil de ingezette lijnen op het gebied van gezondheid verder doorzetten en een opleidingscluster ontwikkelen op het gebied van non-food productie uit agrogrondstoffen (biobased). Gezien deze ambities concludeert de commissie dat het voorstel van de HAS goede voornemens bevat met betrekking tot het onderwijsaanbod.

De commissie constateert met betrekking tot *onderzoek en valorisatie* dat het HAO de komende jaren gezamenlijk een professionaliseringsslag wil maken. De commissie heeft in het voorstel van de HAS een pakket maatregelen aangetroffen met betrekking tot de verdere versterking van het onderzoek en valorisatie. De HAS wil de huidige praktijk in kwaliteit en effectiviteit versterken. Het aantal lectoraten is uitgebreid naar tien, waarbij een groot aantal daarvan zijn ingebed in Centres of Expertise of kenniskringen. De activiteiten van de HAS KennisTransfer zullen wat omvang betreft meegroeien met de onderwijsactiviteiten, met daarbij de ambitie om het aandeel van trainingen en bedrijfsopleidingen uit te breiden tot circa 50% van de KennisTransfer-portfolio. De commissie constateert dat de HAS het ondernemerschapsonderwijs verder wil ontwikkelen, op basis van de reeds bestaande hechte relaties met het werkveld. Voorbeelden zijn de introductie van Expertise Markt Kringen, de Topklas Ondernemen, het oprichten van Design & Innovation Centers en het toekennen van een opleidingscertificaat Ster-innovator. Gezien deze ambities concludeert de commissie dat het voorstel van de HAS goede voornemens bevat met betrekking tot onderzoek en valorisatie.

*Gegeven bovenstaande conclusies met betrekking tot onderwijskwaliteit en studiesucces, het onderwijsaanbod, onderzoek en valorisatie, alles afwegende, beoordeelt de commissie het instellingsvoorstel als bijzonder ambitieus, en realiseerbaar.*

### **Aansluiting**

De commissie heeft in het voorstel voornemens aangetroffen die tot doel hebben om de zwaartepuntvorming en de differentiatie van onderwijs en onderzoek te bevorderen. De commissie constateert dat de Human Capital Agenda's van de topsectoren Agrofood en Tuinbouw & Uitgangsmaterialen het HAO een verdere impuls geven. Inhoudelijk wordt op drie punten versterking aangebracht: het imago van de sectoren bij de jongeren, een betere afstemming van de 'Leven Lang Leren'-programma's tussen onderwijs en bedrijfsleven en het versterken van de interactie tussen beroepspraktijk en onderwijs.

De commissie constateert met betrekking tot *zwaartepuntvorming* dat het HAO in het sectorplan kiest voor negen expertisethema's: 1. Voedsel, voeding en gezondheid; 2. Biobased; 3. Duurzaam ondernemen in agrofood; 4. Tuinbouw/Greenport; 5. Dierenwelzijn, diergezondheidszorg, dierhouderij; 6. Regionale transitie, stad- en streekontwikkeling; 7. Leren en innoveren; 8. Natuur, landschap, water; 9. Groene kennis voor (wereld) burgers. In het beoordelingskader is aangegeven dat specifiek voor het HAO geldt dat met de selectieve middelen verder inhoud wordt gegeven aan het vervolgtraject in het verlengde van het sectorplan HAO. Naast de twee al bestaande Centres of Expertise op de gebieden Biobased en Greenports, wil het HAO de komende drie jaren nog vier zwaartepunten uitbouwen tot Centres of Expertise, te weten 'Food', 'Dier', 'Duurzaam Produceren en Ondernemen' en 'Duurzaam Leren en Ontwikkelen'. Het selectief budget zal door het HAO worden ingezet op het ontwikkelen van businessplannen voor de Centres of Expertise.

De commissie constateert dat het HAO voorstelt om de gezamenlijke kennisontwikkeling vorm te geven via een netwerkaanpak. De centra worden getrokken door één van de instellingen binnen het HAO, met een heldere participatie van alle instellingen. Iedere instelling sluit daarbij aan op specifieke kenmerken van de bedrijven en instellingen in haar eigen regio en op de eigen ontwikkelde of beschikbare expertise. De commissie ziet de netwerkorganisatie als een interessant voorbeeld voor andere instellingen. De commissie deelt de mening van het HAO om niet direct op alle negen HAO-zwaartepunten een Centre of Expertise te starten, maar te beginnen met zwaartepunten die een duidelijke regionale inbedding hebben. De commissie constateert dat alle netwerkcentra weliswaar op hetzelfde model zijn gebaseerd, maar dat het ontwikkelstadium verschilt. Van de vier voorgestelde netwerkcentra beoordeelt de commissie met name het netwerkcenter 'Duurzaam Produceren en Ondernemen' als positief. Gezien de al bestaande samenwerkingsverbanden en netwerken valt te verwachten dat dit Centre of Expertise goed kan worden opgebouwd. Een en ander moet nog wel zijn beslag krijgen, maar vertrouwen is zeker gewettigd. De overige drie voorgestelde netwerkcentra 'Dier', 'Food' en 'Duurzaam Leren en Ontwikkelen' zijn nog onvoldoende uitgewerkt. De commissie acht deze daarom op de korte termijn als minder kansrijk. De commissie constateert daarbij wel dat het netwerkcenter 'Dier' beter gepositioneerd lijkt dan de andere voorgestelde Centres, ook omdat de keten goed georganiseerd is. De commissie moedigt het HAO aan om de plannen met betrekking tot de vier netwerkcentra nader uit te werken tot concrete businessplannen en deze volgend jaar voor advies aan de commissie voor te leggen.

De commissie concludeert dat de HAS goed beleid voert ten aanzien van zwaartepuntvorming.

De commissie constateert met betrekking tot *onderwijsdifferentiatie* dat de HAO-instellingen zich kenmerken door een op de persoonlijke ontwikkeling gericht onderwijsconcept. De commissie heeft er kennis van genomen dat de opleidingen van de HAS zijn opgebouwd uit beroepsprofielen, met veel vrijheid voor studenten om hun eigen voorkeur tot uitdrukking te brengen; in het onderwijsmodel wordt rekening gehouden met vooropleiding en talenten van de studenten. De HAS heeft veel aandacht voor internationalisering. De commissie constateert dat de HAS de eerste plaats bezet in het hoger onderwijs wat betreft uitgaande internationale mobiliteit: 90% van de studenten volgt een deel van het curriculum bij bedrijven en instellingen buiten Nederland. De HAS zoekt samenwerking met het mbo, maar heeft geen concrete voornemens ten aanzien van Associate degree-opleidingen. Verder ligt de nadruk op individuele trajecten, met name op het gebied van ondernemerschap, maar noemt de HAS geen specifieke vwo- of honours-trajecten. De commissie concludeert dat de HAS voldoende beleid voert met betrekking tot onderwijsdifferentiatie.

*Gegeven bovenstaande conclusies, alles afwegende, oordeelt de commissie dat de HAS met haar voorstel sterk inzet op onderwijsdifferentiatie en zwaartepuntvorming.*

### **Uitvoerbaarheid**

De commissie constateert dat de voornemens van de HAS breed gedragen worden in de organisatie, goed aansluiten bij eerdere concrete initiatieven en duidelijk zijn ingebed in het HR-beleid. Een concrete duiding van in te zetten capaciteit en middelen (in termen van: fte's personeel, programma's, faciliteiten) voor verwezenlijking van de ambities ontbreekt. Er is echter sprake van een duidelijke visie en strategie. De commissie constateert dat de HAS over een stappenplan beschikt waarin concrete maatregelen staan, zoals een coachingtraject, selectie aan de poort en heldere communicatie. De HAS geeft in het voorstel aan dat 'stappen zetten in de genen zit van de organisatie, van de collega's en om die reden de ambitie wordt waargemaakt'. De commissie constateert verder dat de voornemens in het voorstel voortbouwen op succesvol bestaand beleid.

*De commissie beoordeelt het instellingsvoorstel als uitvoerbaar.*

### **Facultatieve indicatoren**

De commissie constateert dat de HAS aanvullende indicatoren heeft geformuleerd om specifieke ambities en/of de uitvoering van ambities verder te concretiseren. Dit betreft onder andere de volgende indicatoren: 'Een groei van het marktaandeel: van 2/2,5% in 2011 naar 4-6% van de hbo-studenten in 2018' (p. 25) en 'Het aandeel van trainingen/bedrijfsopleidingen binnen de kennistransfer verhogen naar 50%' (p. 25).

### **Advies aan de minister van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie**

Op grond van de beoordeling van het voorstel van de Hogeschool HAS Den Bosch op basis van de drie criteria (ambitieniveau en realiteitsgehalte, aansluiting bij de gewenste ontwikkelingen op stelselniveau en uitvoerbaarheid), daarbij rekening houdend met de wegingsfactoren zoals beschreven in paragraaf 3 van het beoordelingskader, komt de commissie tot het volgende advies aan de minister van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie:

1. De commissie beoordeelt het ambitieniveau en realiteitsgehalte alsmede de aansluiting op de gewenste stelselontwikkeling van het voorstel voor de voorwaardelijke financiering van de Hogeschool HAS Den Bosch als toereikend. In bijlage 1 zijn de nulmeting en de streefcijfers voor de indicatoren onderwijskwaliteit en studiesucces opgenomen.
2. Gezien de oordelen op de drie criteria ten aanzien van onderwijs, onderzoek en valorisatie komt de commissie tot de conclusie dat de Hogeschool HAS Den Bosch in aanmerking dient te komen voor middelen uit het selectief budget. De commissie plaatst het voorstel van de Hogeschool HAS Den Bosch in de categorie 'zeer goed'. In bijlage 2 zijn de scores opgenomen.

Namens de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek,



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

## Bijlage 1a: Verplichte indicatoren onderwijskwaliteit en studiesucces

	nulmeting	ambitie 2015
(HBO1) Studiesucces: Uitval	23,0 %	20,0 %
(HBO2) Studiesucces: Switch	1,8 %	2,1 %
(HBO3) Studiesucces: Bachelorrendement	84,5 %	85,0 %
(HBO4) Kwaliteit /excellentie: Studentenoordeel over de opleiding in het algemeen	3,9	3,8
(HBO5) Maatregelen: Docentkwaliteit	56 %	60 %
(HBO6) Maatregelen: Onderwijsintensiteit	25 %	0 %
(HBO7) Maatregelen: Indirecte kosten	2,31	2,31

# Bijlage 1b: Gebruikte definities verplichte indicatoren onderwijskwaliteit en studiesucces

*In deze bijlage geeft de commissie aan of uw instelling de RCHOO definitie en nadere omschrijving heeft gebruikt en waar een eventuele andere invulling van de nadere omschrijving en gebruikte methode en databron staat beschreven. Onder 'pag nulmeting' en 'pag ambitie' wordt aangegeven waar een omschrijving in het voorstel is gevonden.  
Een uitgebreide versie van dit overzicht ontvangt u van het Ministerie van OCW.*

Indicator	Definitie
(HBO1) Studiesucces: Uitval	<p>Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na één jaar niet meer bij dezelfde instelling in het hoger onderwijs staat ingeschreven.</p> <p>Definitie RCHOO</p> <p>pag nulmeting: <input type="text" value="18"/> pag ambitie: <input type="text" value="28"/></p>
(HBO2) Studiesucces: Switch	<p>Het aandeel van het totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na 1 jaar studie staat ingeschreven bij een andere studie bij dezelfde instelling</p> <p>Definitie RCHOO. Zie ook brief 12-06/136/03/07.4.1.</p> <p>pag nulmeting: <input type="text" value="18"/> pag ambitie: <input type="text" value="28; brief"/></p>
(HBO3) Studiesucces: Bachelorrendement	<p>Het aandeel van de voltijd bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studietijd + één jaar (C+1) bij dezelfde instelling het bachelorsdiploma behaalt</p> <p>Definitie RCHOO</p> <p>pag nulmeting: <input type="text" value="18"/> pag ambitie: <input type="text" value="28"/></p>
(HBO4) Kwaliteit /excellentie: Studentenoordeel over de opleiding in het algemeen	<p>Studentenoordeel over de opleiding in het algemeen</p> <p>Definitie RCHOO. Gemiddelde NSE studenttevredenheidscore op 5-puntsschaal.</p> <p>pag nulmeting: <input type="text" value="18"/> pag ambitie: <input type="text" value="29"/></p>
(HBO5) Maatregelen: Docentkwaliteit	<p>Het aandeel van de docenten (OP) met een master/PhD in het totaal aantal docenten (OP)</p> <p>Definitie RCHOO. Zie ook brief 12-06/136/03/07.4.1. en e-mail d.d. 2 juli 2012</p> <p>pag nulmeting: <input type="text" value="19"/> pag ambitie: <input type="text" value="29; email"/></p>

Indicator	Definitie
(HBO6) Maatregelen: Onderwijsintensiteit	<p data-bbox="842 285 1284 359">Het aandeel van de voltijd bacheloropleidingen met minder dan 12 geprogrammeerde contacturen (klokuur/week) in het eerste jaar.</p> <p data-bbox="842 386 1284 407">Definitie RCHOO. Zie ook brief 12-06/136/03/07.4.1.</p> <p data-bbox="842 434 1284 453">pag nulmeting: <input data-bbox="984 434 1052 453" type="text" value="19; brief"/> pag ambitie: <input data-bbox="1208 434 1284 453" type="text" value="brief"/></p>
(HBO7) Maatregelen: Indirecte kosten	<p data-bbox="842 491 1284 512">De ratio OP/OOP (fte)</p> <p data-bbox="842 539 1284 592">Definitie RCHOO. Zie ook brief 12-06/136/03/07.4.1. en e-mail d.d. 2 juli 2012 en 10 juli 2012</p> <p data-bbox="842 619 1284 653">pag nulmeting: <input data-bbox="984 619 1052 653" type="text" value="16; mail 9 juli"/> pag ambitie: <input data-bbox="1208 619 1284 653" type="text" value="31; mail 9 juli"/></p>



## Bijlage 2: Scores bij de beoordeling van het voorstel van de Hogeschool HAS Den Bosch

Score aan de hand van paragraaf 3 van het beoordelingskader (brief staatssecretaris van OCW mede namens minister van EL&I 7 maart 2012):

Ambitieniveau en realiteitsgehalte	5
Aansluiting bij gewenste ontwikkelingen op stelselniveau	4

Conclusie: het voorstel is toereikend voor de voorwaardelijke financiering.

Ten behoeve van de toekenning van het selectieve budget telt het tweede criterium dubbel:

Ambitieniveau en realiteitsgehalte	5
Aansluiting bij gewenste ontwikkelingen op stelselniveau	$2 \times 4 = 8$
Uitvoerbaarheid	4
<b>Totaalscore</b>	<b>17</b>

De staatssecretaris van OCW heeft mede namens de minister van EL&I (brief 26 april 2012) de volgende indeling vastgesteld voor de toekenning van de middelen uit het Selectieve Budget (SB):

4 – 11 punten : onvoldoende voorstellen  
12 – 14 punten : goede voorstellen  
15 – 17 punten : zeer goede voorstellen  
18 – 20 punten : excellente voorstellen

Conclusie: het voorstel valt in de categorie 'zeer goed'.