

## **Advies Hotelschool Den Haag**

De Reviewcommissie (hierna commissie) heeft kennisgenomen van het voorstel van de Hotelschool Den Haag (hierna Hotelschool) dat het College van Bestuur met de brief van 3 mei 2012 (kenmerk E 03-05-2012) en de aanvullende brief van 22 juni 2012 (zonder kenmerk) aan de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft gezonden.

De commissie heeft het voorstel van de Hotelschool beoordeeld aan de hand van het beoordelingskader dat de staatssecretaris van OCW 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 7 juni 2012 een gesprek gevoerd met een vertegenwoordiging van de Hotelschool. Naar aanleiding van vragen van de commissie heeft de Hotelschool het voorstel toegelicht.

### **Profiel**

De Hotelschool beschrijft haar profiel als volgt.

De Hotelschool is een zelfstandige, monosectorale hogeschool met een internationaal profiel en een vestiging in Den Haag en in Amsterdam. Ze omvat een bacheloropleiding Hotelmanagement (bekostigd) en een masteropleiding Hotelmanagement (niet-bekostigd). Daarnaast kent de Hotelschool een commerciële afdeling voor training en consultancy, een Research Centre met vier lectoren, alsmede een 'Centre of Excellence in Hospitality' in wording. De studenten zijn in hun eerste studiejaar verplicht gehuisvest in het eigen studentenhuus; dat is de basis van de community die de school nastreeft. Het draagt ook in belangrijke mate bij aan de vorming tot een internationaal hotelmanager. De Hotelschool streeft naar excellent onderwijs. De school selecteert aan de poort. Zij heeft om reden van excellentie besloten geen Associate degree-opleiding Hotelmanagement te ontwikkelen. De Hotelschool werkt actief aan het versterken en uitbouwen van de top-3-positie in de wereld als Centre of Excellence.

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 als volgt.

### **Ambitie**

De commissie constateert dat het voorstel van de Hotelschool streefwaarden bevat voor de verplichte indicatoren met betrekking tot *onderwijskwaliteit en studiesucces*. Het beoogde bachelorrendement van 60% is daarbij naar het oordeel van de commissie niet hoog, gelet op de strenge selectie van studenten aan de poort. Het lage uitvalpercentage van 13% is daarentegen gunstig. De Hotelschool verklaart het lage bachelorrendement binnen vijf jaar door de vele extra-curriculaire activiteiten van haar studenten, die de Hotelschool wenselijk vindt. De switch-indicator is voor de Hotelschool, met één

bacheloropleiding, niet van toepassing. Als indicator voor onderwijskwaliteit kiest de Hotelschool het percentage studenten in opleidingen die door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) goed of excellent zijn beoordeeld (100%). In vergelijking met andere hogescholen is dit een ambitieuze keuze. In dat verband heeft de commissie kennisgenomen van het feit dat de NVAO het predicaat 'goed' al heeft toegekend aan de bacheloropleiding (in het kader van het nieuwe accreditatiestelsel) voor de periode tot en met 2018. De indicatoren voor maatregelen (docenten met masterdiploma, onderwijsintensiteit, indirecte kosten) bevinden zich reeds op voldoende tot goede waarden. De handhaving van deze waarden wordt nagestreefd. De commissie concludeert dat het voorstel goede voornemens bevat met betrekking tot onderwijskwaliteit en studiesucces.

Onder verwijzing naar het kwaliteitsoordeel van de NVAO, stelt de Hotelschool dat zij voldoet aan de criteria voor aanhoudende bewezen hoge kwaliteit uit het beoordelingskader van de commissie. De commissie heeft met nadruk gekeken of er sprake is van aanhoudende bewezen hoge kwaliteit. Zij heeft daarbij strenge grenzen gesteld aan wat zij als zodanig accepteert. Naar het oordeel van de commissie is sprake van aanhoudende bewezen hoge kwaliteit als de hogeschool in verhouding tot de gemiddelde resultaten in het hoger beroepsonderwijs in de afgelopen periode zeer goede scores heeft gerealiseerd voor elk van de volgende indicatoren: uitval, switch, bachelorrendement en onderwijskwaliteit/excellentie<sup>1</sup>. Gelet op de matige score van de Hotelschool voor het bachelorrendement, concludeert de commissie dat de Hotelschool niet voldoet aan bovengenoemde eisen ten aanzien van bewezen aanhoudende hoge kwaliteit.

De commissie constateert met betrekking tot de ontwikkeling van het *onderwijsaanbod* dat de Hotelschool als zeer gespecialiseerde hogeschool al een geheel eigen profiel heeft en dat daaraan in de komende jaren niet veel zal veranderen. Tevens constateert de commissie dat de Hotelschool concrete plannen heeft voor de uitbreiding van het aantal masteropleidingen. De commissie concludeert dat het voorstel goede voornemens bevat met betrekking tot het onderwijsaanbod.

De commissie constateert met betrekking tot *onderzoek en valorisatie* dat de Hotelschool de ambitie heeft om haar Research Centre in 2015 te hebben ontwikkeld tot een internationaal instituut. Dat moet gaan blijken uit de kwaliteit en zichtbaarheid van haar onderzoeksactiviteiten via onderzoekspublicaties in internationale wetenschappelijke tijdschriften. De Hotelschool wil de gemiddelde omzet uit commerciële activiteiten en kennisvalorisatie laten groeien naar 25% van de onderzoeksbegroting per jaar. Op het vlak van kennisbenutting en exploitatie via de Hotelschool The Hague Performance Management wordt een sterker accent gelegd op e-learning, programma's en trainingen voor dienstverlenende organisaties in binnen- en buitenland. Gezien deze ambities concludeert de commissie dat het voorstel 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 ambitieus en realiseerbaar.*

---

<sup>1</sup> De commissie hanteert het uitgangspunt dat alleen een hoge studententevredenheid (NSE) en een hoog bachelorrendement een te smalle basis is om te kunnen spreken van aanhoudende bewezen hoge onderwijskwaliteit. Zij acht bevestiging door een accreditatieoordeel noodzakelijk. Omdat er in de afgelopen periode nog geen goed/excellent oordelen zijn geveld op opleidingsniveau kiest de commissie in deze overgangperiode naar een nieuw accreditatiestelsel voor de facetoordelen bij accreditaties. Noodzakelijke voorwaarde is dat de oordelen overwegend 'goed' en 'excellent' zijn. De grens is gesteld op 2/3, over alle accreditaties van bestaande voltijds bacheloropleidingen in de instelling.

## **Aansluiting**

De commissie constateert met betrekking tot *zwaartepuntvorming* dat de Hotelschool actief is in haar kennisgebied. De Hotelschool sluit zeer goed aan op haar eigen arbeidsmarkt, zowel regionaal (rondom beide vestigingen in Den Haag en Amsterdam) als internationaal. Er is er een sterke betrokkenheid bij de beroepspraktijk en een sterke betrokkenheid van het bedrijfsleven bij het praktijkgericht onderzoek van de Hotelschool. Het bedrijfsleven treedt daarbij op als opdrachtgever, participant of afnemer. De commissie constateert echter ook dat er in het instellingsplan op het vlak van onderzoek en kennisbenutting geen directe relatie aanwezig is met Nederlandse topsectoren, sectorplannen of andere beleidsinitiatieven ter bevordering van differentiatie en zwaartepuntvorming. De commissie concludeert dat de Hotelschool goed beleid voert ten aanzien van zwaartepuntvorming.

Het door de Hotelschool aangevraagde Centre of Expertise 'Hospitality Education, Research, Training and Consultancy' is door de commissie beoordeeld voor eventuele financiering vanuit het selectieve budget. Het al bestaande Research Centre zal worden omgebouwd tot een Centre of Excellence Hospitality. Het Centre of Expertise moet volgens de Hotelschool in de komende periode internationaal hét kenniscentrum voor de hospitality-industrie worden. De commissie beoordeelt het voorstel voor het beoogde Centre of Expertise 'Hospitality Education, Research, Training and Consultancy' als onvoldoende (zie bijlage 3 voor haar motivatie).

De commissie constateert met betrekking tot *onderwijsdifferentiatie* dat de Hotelschool goed aansluit bij de internationale instroom. De voertaal is Engels en ongeveer 40% van de studenten en 22% van de medewerkers is uit het buitenland afkomstig. De Hotelschool wenst geen Associate degree-opleidingen (Ad's) te ontwikkelen om haar imago van excellentie te behouden. Vanuit datzelfde perspectief geeft de Hotelschool prioriteit aan de ontwikkeling van masteropleidingen. De bacheloropleiding van de Hotelschool is nu nog exclusief voltijds en vierjarig. De Hotelschool gaat honourstrajecten en/of verkorte trajecten voor getalenteerde studenten ontwikkelen. Ook wil de Hotelschool op termijn een Professional Doctoraat aanbieden. Deze twee laatste voornemens zijn nog weinig concreet uitgewerkt. De commissie concludeert dat de Hotelschool voldoende beleid voert met betrekking tot onderwijsdifferentiatie.

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

## **Uitvoerbaarheid**

De commissie constateert dat de voornemens in het voorstel in het algemeen uitvoerbaar zijn, omdat zij voortbouwen op succesvol beleid. De commissie constateert in het voorstel dat noch voor differentiatie noch voor zwaartepuntvorming concreet is gemaakt welke inzet van financiën of medewerkers, of andere hulpbronnen, zij daartoe beschikbaar heeft. Wel heeft de Hotelschool in algemene zin de instrumenten aangegeven, zoals het aantrekken van meer buitenlandse stafleden. De commissie ziet vooral in het goede track record van de Hotelschool een solide basis voor het realiseren van de ambities. Er is bovendien sprake van een zeer sterke betrokkenheid op de beroepspraktijk en van intensieve werkrelaties met het Nederlandse en internationale bedrijfsleven.

*De commissie beoordeelt het instellingsvoorstel als uitvoerbaar.*

## **Facultatieve indicatoren**

De commissie constateert dat de Hotelschool aanvullende indicatoren heeft geformuleerd om specifieke ambities en/of de uitvoering van ambities verder te concretiseren. Dit betreft onder andere de volgende indicatoren: 'De gemiddelde omzet uit valorisatie moet groeien naar 25% van de onderzoeksbegroting per jaar' (p. 10), 'De groei van de omzet

van HPM naar 1000K€ in 2015' (p. 10) en 'het handhaven van het gemiddelde aantal contacturen op 20 uur per week' (p. 8).

**Advies aan de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap**

Op grond van de beoordeling van het voorstel van de Hotelschool Den Haag aan de hand 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 staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap:

1. De commissie beoordeelt het ambitieniveau en realiteitsgehalte alsmede de aansluiting op de gewenste stelselontwikkeling van het voorstel voor de voorwaardelijke financiering van de Hotelschool Den Haag 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 Hotelschool Den Haag in aanmerking dient te komen voor middelen uit het selectief budget. De commissie plaatst het voorstel van de Hotelschool Den Haag 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	13,4 %	13,0 %
(HBO2) Studiesucces: Switch	nvt	nvt
(HBO3) Studiesucces: Bachelorrendement	65,5 %	60,0 %
(HBO4a) Kwaliteit /excellentie: Studenten aan opleidingen met goed/excellent NVAO score	100 %	100 %
(HBO5) Maatregelen: Docentkwaliteit	81 %	81 %
(HBO6) Maatregelen: Onderwijsintensiteit	0 %	0 %
(HBO7) Maatregelen: Indirecte kosten	1,54	1,54

## 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="8"/> pag ambitie: <input type="text" value="8"/></p>
(HBO2) Studiesucces: Switch	<p>-</p> <p>pag nulmeting: <input type="text" value="8"/> pag ambitie: <input type="text" value="nvt"/></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. Zie ook brief 21 juni 2012</p> <p>pag nulmeting: <input type="text" value="8 brief"/> pag ambitie: <input type="text" value="8"/></p>
(HBO4a) Kwaliteit /excellentie: Studenten aan opleidingen met goed/excellent NVAO score	<p>Het aandeel van de studenten dat een opleiding volgt die door de NVAO als 'goed/excellent' is beoordeeld.</p> <p>Definitie RCHOO</p> <p>pag nulmeting: <input type="text" value="8"/> pag ambitie: <input type="text" value="8"/></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 21 juni 2012</p> <p>pag nulmeting: <input type="text" value="8"/> pag ambitie: <input type="text" value="8"/></p>

Indicator	Definitie
(HBO6) Maatregelen: Onderwijsintensiteit	<p>Het aandeel van de voltijd bacheloropleidingen met minder dan 12 geprogrammeerde contacturen (klokuur/week) in het eerste jaar.</p> <p>Definitie RCHOO. Zie ook brief 21 juni 2012</p> <p>pag nulmeting: <input type="text" value="8"/> pag ambitie: <input type="text" value="8"/></p>
(HBO7) Maatregelen: Indirecte kosten	<p>De ratio OP/OOP (fte)</p> <p>Definitie RCHOO. Zie ook brief 21 juni 2012</p> <p>pag nulmeting: <input type="text" value="8; brief"/> pag ambitie: <input type="text" value="8 brief"/></p>

## Bijlage 2: Scores bij de beoordeling van het voorstel van de Hotelschool Den Haag

Score aan de hand van paragraaf 3 van het beoordelingskader (brief staatssecretaris van OCW 7 maart 2012):

Ambitieniveau en realiteitsgehalte	4
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	4
Aansluiting bij gewenste ontwikkelingen op stelselniveau	$2 \times 4 = 8$
Uitvoerbaarheid	4
Totaalscore	16

De staatssecretaris van OCW (brief 26 april 2012) heeft 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'.

De commissie beoordeelt het voorstel voor het Centre of Expertise 'Hospitality Education, Research, Training and Consultancy' als onvoldoende.



## Bijlage 3: Centre of Expertise

De aanvraag van de Hotelschool voor het Centre of Expertise 'Hospitality Education, Research, Training and Consultancy' is door de commissie beoordeeld voor eventuele financiering vanuit het selectieve budget.

Het Centre of Expertise 'Hospitality Education, Research, Training and Consultancy' is aangevraagd door de Hotelschool. Het Centre of Expertise moet volgens de Hotelschool in de komende periode internationaal hét kenniscentrum voor de hospitality-industrie worden.

De commissie heeft (conform het *besluit experiment prestatiebekostiging HO*) beoordeeld of het met de aanvraag beoogde Centre of Expertise aan de volgende twee voorwaarden voldoet: (1) Het Centre past in het profiel van de instelling(en); het gaat om integrale zwaartepuntvorming rond onderwijs en onderzoek, gebaseerd op de (economische) zwaartepunten in de regio. (2) Er is sprake van cofinanciering en publiek-private samenwerking (bij zorg en onderwijs is cofinanciering geen harde voorwaarde, maar wel een pre). Een deel van de uitwerking (zoals de begroting) kan in 2013 plaatsvinden, zolang het voorstel aannemelijk maakt dat in dat jaar aan de voorwaarden kan worden voldaan. In dit licht overweegt de commissie ten aanzien van de twee voorwaarden het volgende.

De commissie is van oordeel dat het beoogde Centre past in het profiel van de hogeschool. Het al bestaande Research Centre zal worden omgebouwd tot een Centre of Excellence Hospitality. De Hotelschool profileert zich niet regionaal, maar nationaal en steeds sterker internationaal. Uit het voorstel wordt onvoldoende duidelijk wat het Centre of Expertise anders zal zijn dan het huidige Researchcentre, noch hoe integrale zwaartepuntvorming rond onderwijs en onderzoek concreet wordt vormgegeven. De commissie concludeert dat het voorstel onvoldoende aannemelijk maakt dat aan de eerste voorwaarde kan worden voldaan.

Het bedrijfsleven is op meerdere manieren betrokken: als opdrachtgever, participant en als afnemer. Er wordt samengewerkt met hotelketens, maar ook met stand-alone hotels. Het bedrijfsleven is inhoudelijk en financieel betrokken. De uitwerking in het voorstel is echter te beperkt om te kunnen beoordelen op welke wijze het bedrijfsleven in de toekomst betrokken zal zijn en hoe de publiek-private samenwerking vormgegeven zal worden. Bovendien is er geen tijdframe gegeven voor de transitie van het Researchcentre naar een Centre of Expertise. De commissie concludeert dat het voorstel onvoldoende aannemelijk maakt dat aan de tweede voorwaarde kan worden voldaan.

Gezien de conclusies ten aanzien van de twee voorwaarden beoordeelt de commissie de aanvraag voor het beoogde Centre of Expertise als onvoldoende.