NVAO

NVAO • NEDERLAND

LET OP:

RAPPORT EN VOORWAARDENRAPPORT

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT

De Haagse Hogeschool

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG, BEOORDELING VOORWAARDEN

26 APRIL 2022

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT

De Haagse Hogeschool

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG, BEOORDELING VOORWAARDEN

26 APRIL 2022

Inhoud

1 Samenvattend advies 4

2 Inleiding en verantwoording 6

2.1 Doel van de instellingstoets 6

2.2 Samenstelling van het panel 6

2.3 Inrichting van de instellingstoets 6

2.4 Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken 7

3 Profiel van de instelling 8

3.1 Algemene gegevens 8

3.2 Profiel van de instelling 8

4 Beoordeling per voorwaarde 9

4.1 Voorwaarde 1 9

4.2 Voorwaarde 2 10

5 Overzicht van het advies 13

Bijlage 1: Programma van het online locatiebezoek 14

Bijlage 2: Overzicht van de bestudeerde documenten 15

Bijlage 3: Lijst met afkortingen 16

1 Samenvattend advies

De NVAO kwam voor de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK) van De Haagse Hogeschool ('De HHS') in 2020 tot het oordeel 'positief onder voorwaarden' en formuleerde daarbij twee voorwaarden:

1) De instelling toont aan hoe de uitvoering van plannen instellingsbreed leidt tot implementatie van het onderwijskader.
2) De instelling toont aan dat evaluaties grondig geanalyseerd worden en dat de resultaten van evaluaties en analyses structureel worden opgevolgd, gericht op verbeteringen.

Het panel stelt vast dat De HHS inzichtelijk en helder heeft beargumenteerd hoe de instelling heeft voldaan aan de twee voorwaarden. In haar zelfevaluatie heeft de hogeschool de ontwikkeling van de afgelopen jaren laten zien. De gesprekken die het panel voerde met vertegenwoordigers van De HHS hebben het beeld uit de zelfevaluatie bevestigd, verbreed en verrijkt.

Het panel vindt dat De HHS adequate stappen heeft gezet om het onderwijskader te implementeren en dat de instelling daarbij een heldere en vertrouwenwekkende aanpak heeft gehanteerd. Het panel heeft vastgesteld dat de instelling de voortgang van de implementatie meetbaar en navolgbaar in beeld brengt om goed zicht te houden op de stand van zaken. Een verdiepend onderzoek naar de implementatie geeft een instellingsbreed beeld van de invoering van de ijkpunten uit het kader en laat zien hoe opleidingen de onderwijsvisie en het onderwijskader ervaren. Op basis van de resultaten van dit onderzoek heeft De HHS duidelijke conclusies getrokken, aanbevelingen geformuleerd en vervolgacties ondernomen.

Het panel heeft geconstateerd dat de opleidingen op schema liggen wat betreft de implementatie van het onderwijskader. Opleidingen zien het kader als een document dat focus, richting en structuur geeft bij de implementatie van de onderwijsvisie. De ijkpunten uit het kader ervaren ze als inspiratie om het onderwijs verder te ontwikkelen. De hogeschoolbrede invoering van het onderwijskader laat zien dat de onderwijsvisie van De HHS nog steeds breed wordt ondersteund. Sommige opleidingen leggen daarbij andere accenten, maar steeds binnen de gestelde kaders en gemaakte afspraken. Het panel complimenteert De HHS met de voortvarende implementatie van het onderwijskader, die ook tijdens de coronapandemie is doorgegaan.

Het panel heeft vastgesteld dat De HHS processen evalueert en dat evaluaties leiden tot analyses, reflectie en structurele verbeteringen. Op basis van resultaten past De HHS prioriteiten aan en doet ze concrete investeringen. In alle lagen van de organisatie ervaren betrokkenen ruimte voor dialoog, terwijl het cvb ook duidelijk aangeeft wat de kaders zijn. Het panel moedigt de instelling aan om de ontwikkelingen van de afgelopen periode door te zetten, gericht op het systematisch leren van ervaringen, van elkaar en als gehele hogeschool, met als focus de verdere verbetering van onderwijskwaliteit.

Volgens het panel is er binnen De HHS sprake van een kwaliteitscultuur die robuust verankerd is geraakt in de organisatie. De hogeschool organiseert – op alle niveaus – veel activiteiten gerelateerd aan het ophalen en verwerken van feedback, reflectie en het ontwikkelen van verbeteractiviteiten. Tijdens het locatiebezoek merkte het panel een grote formele en informele betrokkenheid bij alle gesprekspartners. Het panel ziet deze betrokkenheid en de manier waarop door de hele instelling wordt gewerkt aan een gezamenlijke cultuur van De HHS als belangrijke voorwaarden om de strategie duurzaam te realiseren. Het panel stelde vast dat veel gesprekken gericht zijn op hoe zaken lopen, met een focus op het primaire proces, maar dat er inmiddels ook ruimte is voor reflectie op wat goed onderwijs is. Het panel vindt dit een mooie opmaat naar het nieuwe instellingsplan waaraan De HHS momenteel werkt.

Het panel concludeert dat De HHS voldoet aan de voorwaarden die de NVAO in haar besluit van 10 juni 2020 heeft gesteld ten aanzien van de ITK. Daarmee voldoet De HHS aan de standaarden 2 en 3 van de ITK en adviseert het panel de NVAO toekenning van een onvoorwaardelijke erkenning ITK aan de instelling.

Het panel,

Den Haag, 26 april 2022

Namens het panel ter beoordeling van de instelling De Haagse Hogeschool

Jan Welmers
(voorzitter)

Anne Martens
(secretaris)

2 Inleiding en verantwoording

2.1 Doel van de instellingstoets

De Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) beoordeelt of de instelling beschikt over een kwaliteitscultuur en kwaliteitszorgsysteem die voldoende waarborgen dat het onderwijs aan de (inter)nationale verwachtingen en eisen voldoet. De instellingstoets kwaliteitszorg ITK gaat uit van de ambities, visie en keuzes van de instelling, maar vraagt de instelling verantwoording af te leggen over het realiseren van die ambities.
Daarbij staan de volgende vier samenhangende vragen centraal:

1. Is er voldoende draagvlak voor de visie en het beleid van de instelling ten aanzien van de kwaliteit van haar onderwijs in de brede zin en vindt hierover voldoende externe en interne afstemming plaats?
2. Hoe realiseert de instelling deze visie op kwaliteit?
3. Hoe monitort de instelling dat zij de visie op kwaliteit realiseert?
4. Hoe werkt de instelling aan verbetering?

De instellingstoets is vrijwillig en bestaat naast de beoordeling en accreditatie van opleidingen. Het behalen van een positieve ITK geeft de instelling het recht opleidingen voor accreditatie te laten beoordelen op basis van de beperkte opleidingsbeoordeling. Bij het ontbreken van een positieve ITK doorloopt de opleiding een uitgebreide opleidingsbeoordeling.

In de eerste ronde ITK's van 2011 tot en met 2016 hebben 35 instellingen een positieve ITK. Deze instellingen omvatten circa 80% van het aantal opleidingen in het Nederlandse hoger onderwijs.

De NVAO benoemt voor de uitvoering van de ITK een panel van deskundigen *('peers')* dat onafhankelijk van de instelling werkt. Het panel is gezaghebbend op bestuurlijk niveau, beschikt over onderwijsdeskundigheid in het hoger onderwijs, is auditdeskundig en/of deskundig op het gebied van de inrichting en effectiviteit van kwaliteitszorgsystemen. Verder zijn de studenten en het maatschappelijke werkveld vertegenwoordigd. Het panel wordt door de NVAO getraind voor de uitvoering van een ITK. Het rapport wordt geschreven door een gecertificeerde en onafhankelijke secretaris, die tevens door NVAO wordt getraind.

2.2 Samenstelling van het panel

Het panel is als volgt samengesteld:

- Jan Welmers (voorzitter), lid van de raad van bestuur van Heliomare; voormalig lid van het college van bestuur van Fontys Hogescholen;
- Mia Sas (lid), voormalig algemeen directeur van Odisee, voorzitter/bestuurder van diverse organisaties in de onderwijs- en de welzijnssector;
- Frans de Vijlder, emeritus lector Goed Bestuur en Innovatiedynamiek in Maatschappelijke Organisaties aan HAN University of Applied Sciences;
- Sander van Egmond (student-lid), is in juni 2021 afgestudeerd aan de opleiding Theaterregie toneelacademie Maastricht, Zuyd Hogeschool.

Het panel werd bijgestaan door Irma Franssen, beleidsmedewerker NVAO, als procescoördinator en door Anne Martens als secretaris. Alle panelleden en de secretaris hebben een onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

2.3 Inrichting van de instellingstoets

2.3.1 Voorbereiding en bezoek

Het panel heeft zijn werkzaamheden uitgevoerd het voorjaar 2022. Deze hadden tot doel te komen tot een beoordeling van de voorwaarden die in het kader van de Instellingstoets kwaliteitszorg zijn

geformuleerd in het Besluit verlening erkenning ITK onder voorwaarden (d.d. 10 juni 2020). De NVAO formuleerde twee voorwaarden:

1) De instelling toont aan hoe de uitvoering van plannen instellingsbreed leidt tot implementatie van het onderwijskader.
2) De instelling toont aan dat evaluaties grondig geanalyseerd worden en dat de resultaten van evaluaties en analyses structureel worden opgevolgd, gericht op verbeteringen.

Het panel heeft ten behoeve van de beoordeling van de voorwaarden het document 'Instellingstoets Kwaliteitszorg – Zelfevaluatie ITK De Haagse Hogeschool' met bijlagen ontvangen. Een overzicht van de bestudeerde documenten is opgenomen in Bijlage 2. Vervolgens hebben de panelleden onafhankelijk van elkaar hun eerste indrukken schriftelijk ingediend. Ze zijn besproken tijdens het vooroverleg op 31 maart 2022. De panelleden hebben per voorwaarde de discussiepunten en vragen geïnventariseerd die zij tijdens het online bezoek aan de orde gesteld wilden zien.

Op 1 april 2022 heeft het online locatiebezoek plaatsgevonden. Het programma van het online locatiebezoek is opgenomen in Bijlage 1.

2.3.2 Totstandkoming van het rapport

De secretaris heeft op basis van de bestudeerde documenten, de gevoerde gesprekken en de voorlopige conclusies tijdens het afsluitend beraad een eerste conceptversie van het rapport opgesteld. Deze versie is aan de panelleden voorgelegd en door hen van commentaar voorzien. Hierna heeft de panelvoorzitter de voorlopige versie van het adviesrapport vastgesteld.

Op 14 april 2022 heeft de instelling de voorlopige versie van het adviesrapport ontvangen en in het kader van de hoor- en wederhoorprocedure de gelegenheid gekregen voorstellen te doen voor correcties van feitelijke aard. De HHS heeft hiervan op 22 april 2022 gebruikgemaakt. Dit heeft geleid tot enkele correcties in de profielbeschrijving en een tekstuele aanpassing. Op 26 april 2022 heeft de panelvoorzitter tot slot de definitieve versie van het adviesrapport vastgesteld, waarna het adviesrapport is aangeboden aan het bestuur van de NVAO.

2.4 Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken

Hoofdstuk 3 bevat algemene informatie over De Haagse Hogeschool. Vervolgens geeft het panel in hoofdstuk 4 zijn oordeel over de gestelde voorwaarden, zoals omschreven in het Adviesrapport De Haagse Hogeschool uit 2020. Bij elke voorwaarde worden de bevindingen opgesomd en vervolgens de overwegingen van het panel gegeven.

Het rapport bevat verder drie bijlagen met: (1) het programma van het online locatiebezoek, (2) een overzicht van de bestudeerde documenten en (3) een lijst met afkortingen.

3 Profiel van de instelling

3.1 Algemene gegevens

Land	Nederland
Instelling	De Haagse Hogeschool
Locaties	Den Haag, Delft, Zoetermeer

3.2 Profiel van de instelling

De Haagse Hogeschool (De HHS) is in 1987 opgericht na een fusie van veertien kleine hogescholen met elk een eigen identiteit. Sindsdien is de instelling steeds in ontwikkeling geweest; een laatste fusie met de Technische Hogeschool Rijswijk vond plaats in 2002. In de periode 2014-2016 heeft De HHS een reorganisatie doorgevoerd in drie fasen, wat heeft geresulteerd in een structuur met acht faculteiten, vijf ondersteunende diensten en zeven kenniscentra.. Gezamenlijk bieden zij 2 associate degree-, 39 bachelor- en 7 masteropleidingen aan. Daarnaast verzorgt De HHS diverse cursussen. Het onderwijs wordt mede gevoed door het onderzoek dat wordt gedaan binnen de kenniscentra (onlangs gevormd vanuit vier thematische onderzoekplatforms) en hun lectoraten.

Ruim 2.600 medewerkers dragen bij aan het onderwijs van meer dan 26.000 studenten met 113 verschillende nationaliteiten. De HHS ziet zichzelf als belangrijke speler voor emancipatie en sociale mobiliteit in de regio; bijna de helft van de studenten heeft een migratieachtergrond en een groot aantal studenten is eerstegeneratiestudent.

Internationalisering is altijd een van de strategische speerpunten van De HHS geweest. Vanuit de internationale focus is de aandacht gegroeid voor wereldburgerschap: “een kritisch bewustzijn dat zich uitstrekt tot buiten de grenzen van de lokale of nationale gemeenschap”. Dit vormt de kern van de onderwijsvisie van de hogeschool. In het huidige instellingsplan *Wereldburgers in een lerende samenleving* (2015) beschrijft De HHS de ambitie om studenten niet alleen startklaar te maken voor hun eerste baan, maar ook bagage mee te geven voor een heel leven. Door de doorontwikkeling van het internationale profiel, de bevordering van wereldburgerschap en het realiseren van een netwerkhogeschool (WIN-thema’s) wil de instelling haar kwaliteit verder verhogen. De HHS heeft drie principes geformuleerd voor haar onderwijsvisie: naast (1) WIN zijn dat (2) inclusiviteit en (3) uitdagend, activerend en studeerbaar onderwijs. De onderwijsvisie is vertaald naar een onderwijskader met 9 speerpunten en 42 ijkpunten voor opleidingen.

De afgelopen jaren heeft De HHS een transitie doorgemaakt van een decentrale organisatie naar meer samenwerken vanuit gemeenschappelijkheid. In dit besturingsmodel zoekt de instelling naar een verbinding tussen ‘groene’ en ‘blauwe’ sturing. Enerzijds stimuleert en faciliteert het team van faculteitsdirecteuren en het college van bestuur (cvb) interactie en communicatie op alle niveaus binnen de organisatie; de onderwijsvisie heeft daarbij een inspirerende functie (groen). Anderzijds kent de instelling kaders en procedures die grenzen aangeven en monitoring mogelijk maken (blauw).

4 Beoordeling per voorwaarde

4.1 Voorwaarde 1

De instelling toont aan hoe de uitvoering van plannen instellingsbreed leidt tot implementatie van het onderwijskader.

Toelichting: In de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK) van begin 2020 heeft het panel geconstateerd dat de onderwijsvisie van De Haagse Hogeschool ('De HHS') organisatiebreed wordt beschouwd als relevant, herkenbaar en passend, maar dat de uitvoering van veel plannen uit het bijbehorende onderwijskader pas recent was gestart. Het panel concludeerde dat de *track record* destijds nog te beperkt was om te concluderen dat De HHS haar visie doeltreffend verwezenlijkte in de onderwijspraktijk.

A. Bevindingen en overwegingen

In het instellingsplan *Wereldburgers in een lerende samenleving* (2015) presenteert De HHS haar missie: de hogeschool wil studenten niet alleen startklaar maken voor hun eerste baan, maar ook bagage meegeven voor een heel leven, zodat ze een positieve bijdrage kunnen leveren aan de samenleving. Om dit te bereiken, streeft De HHS naar een verdere verhoging van de onderwijskwaliteit via inzet op drie zogenoemde WIN-thema's: de bevordering van wereldburgerschap, de doorontwikkeling van het internationale profiel van de instelling en het realiseren van een netwerkhogeschool.

De onderwijsvisie van De HHS (2017) is afgeleid van het instellingsplan en gaat uit van drie principes: (1) elke afgestudeerde verlaat De HHS als wereldburger, (2) inclusiviteit kenmerkt het onderwijs en (3) het onderwijs is uitdagend, activerend en studeerbaar. In het onderwijskader zijn de drie principes uitgewerkt in 42 ijkpunten, die niet in detail voorschrijven op welke wijze de thema's in het onderwijs moeten terugkomen maar het mogelijk maken om ze binnen de context van de opleiding te integreren. De ijkpunten zijn een toetssteen voor bestaand onderwijs en ontwerpcriteria voor toekomstig onderwijs.

In 2020 had De HHS net een roerige periode en een grote reorganisatie achter de rug. Om de geformuleerde plannen te realiseren besloot de instelling om de looptijd van het instellingsplan te verlengen tot 2022. In het studiejaar 2021-2022 zou het onderwijskader geïmplementeerd moeten zijn in ten minste de propedeuse van alle voltijdse bacheloropleidingen. Vervolgens heeft de instelling zich tot doel gesteld dat het kader vanaf studiejaar 2024-2025 in het gehele curriculum van deze opleidingen is ingevoerd. Tijdens het locatiebezoek vertelde het college van bestuur (cvb) aan het panel dat de deeltijdse opleidingen een ander traject hebben gevolgd: deze opleidingen zijn nieuw en direct ontwikkeld vanuit de onderwijsvisie. De faculteiten zijn verantwoordelijk voor de realisatie en implementatie van het kader, maar opleidingen werken de onderwijsvisie zelf uit binnen hun curriculum en beroepscontext en sluiten daarvoor aan bij de eigen cyclus voor curriculumherzieningen.

In haar zelfevaluatie heeft de hogeschool de ontwikkeling van de afgelopen jaren laten zien. Het panel vindt dat De HHS een heldere en vertrouwenwekkende aanpak heeft gehanteerd bij de verdere implementatie van het onderwijskader. Belangrijk instrument daarbij is een verdiepend onderzoek naar de stand van zaken, dat in de eerste helft van het studiejaar 2020-2021 is uitgevoerd door de eigen dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie (OKC). Alle 35 voltijdse bacheloropleidingen zijn bevraagd aan de hand van vragenlijsten en verdiepende interviews. Het onderzoek geeft een instellingsbreed beeld van de invoering van de ijkpunten en laat zien hoe opleidingen onderwijsvisie en het onderwijskader ervaren.

Uit het onderzoek bleek dat opleidingen gemiddeld 38 van de 42 ijkpunten volledig of gedeeltelijk hadden geïmplementeerd in de propedeuse van de voltijdse bacheloropleidingen. 25 ijkpunten waren op dat moment door vrijwel alle opleidingen ingevoerd, 7 ijkpunten door minder dan 30 opleidingen. Opleidingen gaven aan het onderwijskader te zien als een document dat richting, focus en structuur geeft bij de implementatie van de onderwijsvisie. Bovendien merkten veel opleidingen op dat het kader goed aansluit bij het landelijke opleidingsprofiel maar ook kleur geeft aan het eigen profiel van de

opleiding. Desalniettemin gaven opleidingen ook aan het onderwijskader dwingend te vinden, met weinig ruimte voor eigen invulling.

Het panel vindt dat De HHS goed heeft weergegeven wat de opbrengst is van het onderzoek en dat het cvb adequaat heeft gehandeld naar aanleiding van de resultaten. Het cvb heeft intensieve gesprekken gevoerd met faculteitsdirecteuren over de knelpunten uit het kader; dit heeft geleid tot verduidelijking van een aantal ijkpunten. Daarnaast heeft het cvb met alle faculteitsdirecteuren afspraken gemaakt over de verdere implementatie van het kader en de opvolging van deze afspraken besproken bij de volgende managementgesprekken. In enkele gevallen is vanwege bijzondere omstandigheden afgeweken van de algemene planning. Het cvb volgt de verdere uitvoering van de plannen via de jaarplannen, managementrapportages (maraps) en bilaterale gesprekken met faculteitsdirecteuren.

De faculteitsdirecteuren met wie het panel sprak gaven aan dat het onderzoek hen heeft geholpen om nog beter zicht te krijgen op de stand van zaken binnen hun opleidingen. Het onderzoek is een aanvulling op de informatie die zij krijgen vanuit opleidingskaders en opleidingsjaarplannen. In overleg met collega-directeuren en opleidingsmanagers zijn ze gekomen tot werkbare plannen. De implementatie heeft zo ook geleid tot sterkere samenwerking tussen opleidingen van dezelfde faculteit en tussen faculteiten onderling.

Het cvb faciliteert de implementatie van het kader door middelen beschikbaar te stellen en stuurt op het behalen van hogeschoolbrede doelen. Via *teaching & learning labs*, lectoren en de centrale diensten krijgen opleidingen hiervoor de nodige ondersteuning. Vertegenwoordigers van de diensten vertelden het panel dat zij zich sturend opstellen wat betreft het 'wat', maar faciliterend als het gaat om het 'hoe'. Volgens de betrokkenen heeft de invoering van het kader een positief effect op de onderlinge samenwerking binnen De HHS. In september 2020 is de hogeschool de campagne 'Getting Us There' gestart om hogeschoolbrede ondersteuning bij de implementatie van het onderwijskader snel en makkelijk vindbaar te maken en om *best practices* te delen.

Het panel heeft met verschillende vertegenwoordigers gesproken over het grote aantal ijkpunten. Alle gesprekspartners gaven aan dat het er inderdaad veel zijn, maar dat ze voortkomen uit *best practices* en deels dus al verweven waren in het onderwijs van De HHS. Het gesprek over de implementatie van het onderwijskader heeft de betrokkenen hiervan nog bewuster gemaakt. Ze zien de ijkpunten als inspiratie en als startpunt voor een dialoog over onderwijs. Daarnaast ervaren ze de ijkpunten als stimulans voor blijvende investeringen op het grensvlak van onderwijs, onderzoek en praktijk.

Het panel komt tot de conclusie dat De HHS adequate stappen heeft gezet om haar onderwijskader te implementeren. De instelling brengt de voortgang meetbaar en navolgbaar in beeld om goed zicht te houden op de stand van zaken. Uit de documentatie en de gesprekken heeft het panel begrepen dat alle voltijdse bacheloropleidingen op schema liggen wat betreft de implementatie van het onderwijskader in het huidige studiejaar. Op een aantal punten zijn beredeneerd afwijkende afspraken gemaakt. De opleidingen ervaren de ijkpunten niet als afvinklijst maar als inspiratie om het onderwijs verder te ontwikkelen. Ze passen bovendien bij wat de opleidingen deden, wat ze al van plan waren of waarvan ze overtuigd zijn geraakt dat het moet gebeuren. Het panel complimenteert De HHS met de voortvarende implementatie van het onderwijskader, die ook tijdens de coronapandemie is doorgegaan.

B. Oordeel

Het panel is van oordeel dat De Haagse Hogeschool voldoet aan voorwaarde 1.

4.2 Voorwaarde 2

De instelling toont aan dat evaluaties grondig geanalyseerd worden en dat de resultaten van evaluaties en analyses structureel worden opgevolgd, gericht op verbeteringen.

Toelichting: In de instellingstoets begin 2020 stelde het panel vast dat De HHS de realisatie van de beoogde beleidsdoelstellingen met betrekking tot onderwijskwaliteit stelselmatig evalueerde en daarover rapporteerde. Het panel vond echter dat de instelling de formele kant van de monitoring

steviger zou moeten verankeren wat betreft reflectie op en analyse van evaluatieresultaten. Het panel miste een grondige analyse van oorzaken en mogelijke verbanden tussen knelpunten en vond de verankering daarvan in de evaluatiecycli van belang met oog op de ontwikkeling op de lange termijn en het maken van goed gefundeerde beleidskeuzes.

A. Bevindingen en overwegingen

In de zelfevaluatie laat De HHS aan de hand van verschillende, duidelijke voorbeelden zien hoe de instelling evaluaties analyseert en deze analyses opvolgt. Naast het onderzoek naar de implementatie van het onderwijskader refereert De HHS aan de tussentijdse evaluatie 'Kwaliteit in Beeld' en de leersessies van de teams voor Beleid, Advies en Kwaliteit (BAK-teams). De gesprekken die het panel voerde met vertegenwoordigers van De HHS hebben het beeld uit de zelfevaluatie bevestigd, verbreed en verrijkt.

Het onderzoek naar de implementatie van het onderwijskader geeft duidelijke conclusies en aanbevelingen en heeft geleid tot diverse vervolgacties. Door het onderzoek kwamen een aantal knelpunten rondom de invoering van de ijkpunten naar boven. Het cvb heeft bij de directeuren een onderbouwing van deze knelpunten opgevraagd, waarna opleidingsmanagers de knelpunten hebben besproken in managementteams op faculteitsniveau. De faculteitsdirecteuren hebben hierop gereflecteerd in de eerste marap van 2021 en hun bevindingen besproken met het cvb.

Naar aanleiding van het onderzoek heeft het cvb meer duidelijkheid gegeven over de interpretatie van de ijkpunten. Daarmee heeft het cvb de geboden ruimte nadrukkelijker gekaderd. Voor vier ijkpunten zijn verduidelijkende, afwijkende of verdiepende afspraken gemaakt: een ijkpunt is vervallen vanwege een conflict met onderwijs- en examenreglementen (beperking van het aantal herkansingen), voor twee ijkpunten zijn nadere afspraken gemaakt over de ruimte die er is voor een eigen invulling en passende ondersteuning (semesterindeling, taaleis), en wat betreft de zogenoemde WIN-kompassen heeft het cvb bekrachtigd dat deze niet richtinggevend zijn, maar dienen als inspiratiebron.

Vanwege het belang van de WIN-thema's voor De HHS heeft het panel tijdens het locatiebezoek gevraagd naar de status van deze thema's in het onderwijs. Alle gesprekspartners bevestigden dat de WIN-thema's nog steeds hogeschoolbreed omarmd worden en herkenbaar zijn in de curricula; het cvb verzekerde dat de opleidingen zich nog steeds verantwoorden over wat zij doen op vlak van de drie thema's. De status van de kompassen is echter veranderd: de beroepsprofielen en onderwijsvisie zijn nu expliciet richtinggevend bij onderwijsontwikkeling en de kompassen kunnen worden benut als een hulpmiddel. Van de faculteitsdirecteuren en opleidingsmanagers begreep het panel dat het gesprek over de rol van de kompassen op zichzelf nuttig is geweest. Samen met lectoren hebben de opleidingen onderzocht hoe ze de WIN-thema's het beste kunnen verwerken in hun onderwijs.

Tot slot heeft het cvb rondom de implementatie van het kader sterker ingezet op monitoring ('blauwe' sturing) door met faculteitsdirecteuren concrete afspraken te maken over de verdere invoering van de ijkpunten. Waar nodig biedt het cvb extra ondersteuning. Volgens het panel laat De HHS hiermee zien dat ze echt gericht is op verbetering. Daarnaast heeft het cvb striktere afspraken gemaakt over de beschikbaarheid van specifieke documenten. Deze afspraken zijn in het najaar van 2021 opnieuw besproken binnen de reguliere Planning & Control-cyclus (P&C-cyclus). De verdere opvolging vindt ook plaats binnen deze kwaliteitscyclus.

In het rapport 'Kwaliteit in Beeld' (2021) zijn resultaten van verschillende onderzoeken binnen De HHS samengevoegd om een integraal beeld te krijgen van de onderwijskwaliteit binnen de instelling. Dit rapport faciliteerde het gesprek over onderwijskwaliteit tussen het cvb en de directeuren. De scores van afzonderlijke opleidingen zijn daarbij afgezet tegen het gemiddelde van de hogeschool, als hulpmiddel bij het maken van keuzes met betrekking tot het portfoliobeleid en curriculumherzieningen. Daarnaast heeft deze evaluatie geholpen bij het verdelen van de gelden uit het Nationaal Programma Onderwijs.

In het najaar van 2021 hebben de beleids-, advies- en kwaliteitsmedewerkers van de facultaire BAK-teams verdiepende gesprekken gevoerd met elkaar over hoe de decentrale PDCA-cyclus op opleidingsniveau zich verhoudt tot de P&C-cyclus op faculteitsniveau. In *learning dialogue*-sessies spraken steeds twee faculteiten met elkaar, waarbij medewerkers van andere BAK-teams konden

meeluisteren. Het leernetwerk dat zo is ontstaan heeft de resultaten van deze sessies gebundeld en gezamenlijk besproken. In de zelfevaluatie heeft het panel voorbeelden gelezen van leerpunten uit deze sessies en de opvolging die daaraan gegeven wordt.

De monitoring en vastlegging van resultaten zijn op opleidingsniveau verschillend georganiseerd. De HHS hanteert een hogeschoolbrede standaard waaraan faculteiten moeten voldoen; de nadere invulling van de kwaliteitsprocessen vindt decentraal plaats binnen de faculteiten en opleidingen. Daarnaast faciliteert de instelling kennisuitwisseling tussen faculteiten, bijvoorbeeld via hogeschoolbrede sessies over het benutten van NSE-resultaten voor onderwijsontwikkeling en het leernetwerk kwaliteitszorg, waarin de BAK-teams kennis uitwisselen. Tijdens de gesprekken met vertegenwoordigers van De HHS heeft het panel begrepen dat de betrokkenen voldoende zicht hebben op de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden. Wel merkte het panel dat de communicatie richting studenten over de resultaten van analyses en de daaropvolgende acties beter kan.

Het panel heeft vastgesteld dat er binnen De HHS sprake is van een kwaliteitscultuur die robuust verankerd is geraakt in de organisatie. De hogeschool organiseert – op alle niveaus – veel activiteiten gerelateerd aan het ophalen en verwerken van feedback, reflectie en het ontwikkelen van verbeteractiviteiten. Tijdens het locatiebezoek merkte het panel een grote formele en informele betrokkenheid bij alle gesprekspartners. Het panel ziet deze betrokkenheid en de manier waarop door de hele instelling wordt gewerkt aan de gezamenlijke cultuur van De HHS als belangrijke voorwaarden om de strategie duurzaam te realiseren.

Het panel stelde vast dat veel gesprekken gericht zijn op hoe zaken lopen, met een focus op het primaire proces, maar dat er inmiddels ook ruimte is voor reflectie op wat goed onderwijs is. Het panel vindt dit een mooie opmaat naar het nieuwe instellingsplan waaraan De HHS momenteel werkt. In de gevoerde gesprekken heeft het panel begrepen dat de resultaten van de genoemde onderzoeken en de ervaringen met het huidige onderwijskader input vormen voor het nieuwe plan, dat in 2023 moet ingaan.

Het panel concludeert dat de HHS heeft laten zien dat de instelling processen evalueert en dat evaluaties leiden tot stevige analyses, reflectie en structurele verbeteringen. Op basis van resultaten past De HHS prioriteiten aan en doet ze concrete investeringen. In alle lagen van de organisatie ervaren betrokkenen ruimte voor dialoog, terwijl het cvb ook duidelijk aangeeft wat de kaders zijn. Het panel ziet hierin de balans tussen het goede gesprek en de ‘blauwe’ sturing. Het panel moedigt de instelling aan om de ontwikkelingen van de afgelopen periode door te zetten, gericht op het systematisch leren van ervaringen, van elkaar en als gehele hogeschool, met als focus de verdere verbetering van onderwijskwaliteit.

B. Oordeel

Het panel is van oordeel dat De Haagse Hogeschool voldoet aan voorwaarde 2.

5 Overzicht van het advies

De onderstaande tabel geeft per standaard het oordeel van het panel uit hoofdstuk 4 weer.

Voorwaarde	Oordeel
1. De instelling toont aan hoe de uitvoering van plannen instellingsbreed leidt tot implementatie van het onderwijskader;	Voldoet
2. De instelling toont aan dat evaluaties grondig geanalyseerd worden en dat de resultaten van evaluaties en analyses structureel worden opgevolgd, gericht op verbeteringen.	Voldoet

Het panel stelt vast dat De Haagse Hogeschool aan de twee gestelde voorwaarden heeft voldaan en adviseert derhalve positief aan de NVAO.

Bijlage 1: Programma van het online locatiebezoek

Datum: 1 april 2022

Tijd	Gesprek	Gesprekspartners
9.00 - 9.15 uur	Welkom door instelling	▪ voorzitter cvb
9.15 -10.00 uur	Gesprek CvB	▪ voorzitter cvb ▪ cvb-lid ▪ cvb-lid a.i. 2021
10.00 - 10.15 uur	Pauze	
10.15 - 11.00 uur	Gesprek faculteitsdirecteuren en opleidingsmanagers	ORM: ▪ faculteitsdirecteur ORM ▪ opleidingsmanager ORM
		HBO-V ▪ faculteitsdirecteur GVS ▪ opleidingsmanager HBO-V
11.00 - 11.15 uur	Pauze	
11.15 - 12.00 uur	Gesprek docenten	ORM: ▪ hogeschooldocent teamleider ORM ▪ docent ORM ▪ docent ORM
		HBO-V ▪ hogeschooldocent teamleider HBO-V ▪ docent HBO-V ▪ docent HBO-V
12.00 - 12.30 uur	Lunchpauze	
12.30 - 13.15 uur	Gesprek studenten	ORM: ▪ student ORM ▪ student ORM ▪ student ORM
		HBO-V ▪ student HBO-V ▪ student HBO-V ▪ student HBO-V
13.15 - 13.30 uur	Pauze	
13.30 - 14.15 uur	Gesprek medezeggenschap centraal en decentraal	Centraal ▪ student-lid HBO-ICT
		Decentraal ORM: ▪ docent-lid Opleidingscommissie ORM ▪ student-lid Opleidingscommissie ORM HBO-V: ▪ voorzitter Faculteitsraad GVS ▪ docent-lid Opleidingscommissie HBO-V
14.15 - 14.30 uur	Pauze	
14.30 - 15.15 uur	Gesprek centrale diensten	HRM: ▪ dienstdirecteur HRM ▪ hogeschoolhoofddocent HCTL
		B&C: ▪ strategisch adviseur concern control
		OKC: ▪ teamleider onderwijs, unit O&O ▪ onderwijsadviseur ORM
15.15 - 15.30 uur	Pauze	
15.30 - 17.00 uur	Beoordeling	
17.00 - 17.15 uur	Terugkoppeling	cvb en deelnemers van de panelgesprekken

Bijlage 2: Overzicht van de bestudeerde documenten

Voorafgaand aan de visitatiedag zijn aan het panel ter beschikking gesteld:

- Instellingstoets Kwaliteitszorg – Zelfevaluatie ITK De Haagse Hogeschool
- Algemene bijlagen bij het aanvraagdossier:
  - Adviesrapport NVAO, 2020
  - Framework Blended Learning, 2019
  - Instellingsplan 'Wereldburgers in een lerende samenleving', 2015
  - Kaderbrief, 2019
  - Kwaliteit in Beeld, 2021
  - Richtlijnen Kwaliteitszorg Onderwijs, 2019
  - Scan Onderwijsvisie en –kader, 2017
  - WIN scan, 2019
  - Zelfevaluatie ITK 'Haagse wereldburgers op weg', 2019
  - Onderwijsvisie en –kader voltijd bacheloronderwijs, 2017
  - Onderzoek voortgang implementatie Onderwijsvisie en –kader, 2021
  - Getting us there, digitaal magazine, 2021
- Bijlagen m.b.t. de opleiding HBO Verpleegkunde (HBO-V):
  - Opleidingskader
  - Opleidingskader implementatie onderwijskader
  - Voortgang implementatie onderwijskader
  - Gespreksverslag marap 2021-1 faculteit GVS
  - Gespreksverslag marap 2021-2 faculteit GVS
- Bijlagen m.b.t. de opleiding Ondernemerschap & Retail Management:
  - Opleidingskader Faculteit Business, Finance & Marketing
  - Opleidingskader ORM ter aanvulling op onderwijskader BFM
  - Opleidingskader implementatie onderwijskader ORM
  - Voortgangsrapportage implementatie onderwijskader marap
  - BFM gespreksverslag marap 2021-1
  - BFM gespreksverslag marap 2021-2

Bijlage 3: Lijst met afkortingen

BAK	Beleid, Advies en Kwaliteit
BFM	faculteit Business, Finance & Marketing
cvb	college van bestuur
GVS	faculteit Gezondheid, Voeding & Sport
De HHS	De Haagse Hogeschool
hbo	hoger beroepsonderwijs
HBO-V	HBO-Verpleegkundige
HCTL	The Hague Centre for Teaching and Learning
HRM	Human Resource Management
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
marap	managementrapportage
NSE	Nationale Studentenenquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OKC	dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie
O&O	Onderwijs & Onderzoek
ORM	Ondernemerschap & Retail Management
P&C	Planning & Control
PDCA	Plan, Do, Check, Act
WIN	wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool

Het adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de beoordeling van de voorwaarden die bij de Instellingstoets kwaliteitszorg aan De Haagse Hogeschool zijn gesteld.

Aanvraagnummer: AV-1132

Colofon
Adviesrapport
De Haagse Hogeschool
Instellingstoets kwaliteitszorg
26 april 2022
Samenstelling: NVAO NEDERLAND

NVAO

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

Parkstraat 83 · 2514 JG Den Haag
P.O. Box 85498 · 2508 CD The Hague
The Netherlands

T +31 (0)70 312 23 00
E info@nvao.net
www.nvao.net

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT

De Haagse Hogeschool

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG

8 APRIL 2020

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT

De Haagse Hogeschool

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG

8 APRIL 2020

Inhoud

1 Samenvattend advies 4

2 Inleiding en verantwoording 6

2.1 Doel van de instellingstoets 6

2.2 Samenstelling van het panel 6

2.3 Inrichting van de instellingstoets 7

2.4 Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken 8

3 Profiel van de instelling 9

3.1 Algemene gegevens 9

3.2 Profiel van de instelling 9

4 Beoordeling per standaard 11

4.1 Standaard 1: Visie en beleid 11

4.2 Standaard 2: Uitvoering 13

4.3 Standaard 3: Evaluatie en monitoring 17

4.4 Standaard 4: Ontwikkeling 21

4.5 Eindoordeel 23

5 Aanbevelingen 24

6 Overzicht van het advies 25

Bijlage 1: Accreditatieportret 26

Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken 30

Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten 32

Bijlage 4: Lijst met afkortingen 34

1 Samenvattend advies

Aan de hand van de ontvangen documentatie en de gesprekken tijdens de locatiebezoeken heeft het panel een goed beeld gekregen van De Haagse Hogeschool (HHS). De onderwijsvisie van de instelling is gebaseerd op het instellingsplan *Wereldburgers in een lerende samenleving* (2015). Dat plan beschrijft de opdracht voor de hogeschool: De HHS ziet het als haar missie om studenten niet alleen startklaar te maken voor hun eerste baan, maar ook bagage mee te geven voor een heel leven, zodat ze een positieve bijdrage kunnen leveren aan de samenleving. Om dit te bereiken, streeft De HHS naar een verdere verhoging van de onderwijskwaliteit via inzet op drie zogenoemde WIN-thema's: de bevordering van wereldburgerschap, de doorontwikkeling van het internationale profiel van de instelling en het realiseren van een netwerkhogeschool.

Het instellingsplan is in dialoog met interne en externe stakeholders ontwikkeld. Na vaststelling van het plan heeft het college van bestuur (cvb) een groot aantal activiteiten georganiseerd om samen met medewerkers en studenten te komen tot een concrete invulling van onder andere het begrip wereldburgerschap. In 2017 heeft De HHS een nieuwe onderwijsvisie en -kader geformuleerd, gebaseerd op het instellingsplan. De onderwijsvisie gaat uit van drie principes: (1) elke afgestudeerde verlaat De HHS als wereldburger, (2) inclusiviteit kenmerkt het onderwijs, en (3) het onderwijs is uitdagend, activerend en studeerbaar. In het onderwijskader zijn de drie principes uitgewerkt in veertig ijkpunten, die niet in detail voorschrijven op welke wijze de thema's in het onderwijs moeten terugkomen maar het mogelijk maken de thema's binnen de context van de opleiding te integreren. De ijkpunten uit het onderwijskader raken aan onderwijskwaliteit. De realisatie van het onderwijskader wordt gemonitord met een kwalitatieve KPI over de mate van invoering van het onderwijskader op negen deelthema's. De monitoring van de implementatie van het onderwijskader gebeurt daarnaast in de interne accreditatiecyclus en vindt in dat verband eens in de twee jaar plaats.

Het panel heeft geconstateerd dat de onderwijsvisie organisatiebreed wordt beschouwd als relevant, herkenbaar en passend. Zowel in de documentatie als in de gesprekken heeft het panel de elementen duidelijk teruggevonden. Daarbij merkt het panel op dat opleidingen en faculteiten de ruimte krijgen om een eigen kleur te geven aan de definitie van de WIN-thema's, passend bij de eigen context. Het panel is van oordeel dat de onderwijsvisie van De HHS duidelijk studentgericht is. Centraal staat het opleiden van studenten tot wereldburgers, binnen een leeromgeving die studenten activeert en passend is voor een diverse studentenpopulatie. Studenten zijn betrokken bij de invulling van de doelstellingen uit het instellingsplan.

De afgelopen jaren heeft De HHS een onrustige periode doorgemaakt, met een grote reorganisatie, een moeilijke relatie met de voormalige Hogeschoolraad en een dreigend financieel tekort. Inmiddels bevindt de hogeschool zich in rustiger vaarwater en heeft ze ervoor gekozen de looptijd van het instellingsplan met twee jaar te verlengen om de elementen uit de onderwijsvisie te kunnen realiseren. Het panel ondersteunt deze keuze en stelt vast dat de instelling daartoe voldoende concrete beleidsplannen en -processen heeft ingericht. Bij de uitvoering gaat de hogeschool uit van 'groene' sturing, gericht op verbinding en interactie, aangevuld met 'blauwe' sturing aan de hand van kaders en procedures. Volgens het panel hanteert de hogeschool een passend besturingsmodel, dat breed ondersteund wordt in de organisatie.

Het panel is ervan overtuigd dat De HHS goede stappen zet richting de implementatie van de onderwijsvisie in 2021-2022. Het panel heeft vastgesteld dat De HHS de onderwijsvisie heeft vertaald naar passende beleidsacties en -processen. Daarbij heeft een aantal afspraken rondom voorwaardelijke elementen een dwingend karakter, terwijl andere aspecten vrijblijvender zijn. Volgens het panel werkt de profilering via de WIN-thema's inspirerend. Wel beveelt het panel aan om explicieter te benoemen welke punten uit de onderwijsvisie afdwingbaar zijn, om waar nodig te kunnen bijsturen. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het beleid ligt bij de faculteiten, die een schakel zijn tussen opleidings- en instellingsniveau. Het cvb faciliteert de implementatie door middelen beschikbaar te stellen. De in 2015 gewijzigde positionering van de ondersteunende diensten draagt daaraan bij; het

panel is positief over de recent verbeterde samenwerking tussen faculteiten, ondersteunende diensten en het cvb.

De HHS stimuleert docenten om samen te werken in resultaatverantwoordelijke teams, waarbinnen zij nadenken over en invulling geven aan samenwerken voor goed onderwijs en onderzoek. Het panel heeft hiervan goede voorbeelden gezien en constateert dat deze werkwijze binnen sommige faculteiten al verder ontwikkeld is dan binnen andere. Het cvb heeft als doel geformuleerd dat in 2022 ieder team resultaatverantwoordelijk is. Het panel beveelt aan om de sturing op en facilitering van deze doelstelling te versterken om te borgen dat ieder team in 2022 resultaatverantwoordelijk kan zijn.

Desalniettemin constateert het dat de uitvoering van veel plannen recent is gestart, waardoor de track record op dit moment te beperkt is. Niet alle processen zijn al eens geheel doorlopen. Hoewel het panel goede aanzetten heeft gezien, kan het op dit moment niet bevestigen dat De HHS haar visie doeltreffend verwezenlijkt in de onderwijspraktijk. Daarnaast meent het panel dat de instelling de formele kant van de monitoring steviger zou moeten verankeren wat betreft reflectie op en analyse van evaluatieresultaten. Het panel heeft gezien dat binnen De HHS momenteel al veel geëvalueerd en gerapporteerd wordt, maar in de stukken die het panel heeft ingezien mist het een grondige analyse van oorzaken en mogelijke verbanden tussen verschillende knelpunten. Het panel acht de verankering daarvan in de evaluatiecycli van belang met oog op de ontwikkeling op de lange termijn en het maken van goed gefundeerde beleidskeuzes.

De indrukken die het panel heeft gekregen van de kwaliteitscultuur binnen De HHS geven het panel vertrouwen dat De HHS zich de komende jaren ook op deze vlakken zal ontwikkelen, voortbouwend op de basis die de hogeschool de afgelopen jaren heeft gelegd. Het panel heeft in De HHS een lerende organisatie aangetroffen die streeft naar continue ontwikkeling en verbetering op opleidings-, facultair en instellingsniveau. Uit de documentatie en de gevoerde gesprekken heeft het panel opgemaakt dat verbetermaatregelen beter dan voorheen worden opgevolgd, zij het nog niet altijd vastgelegd en toetsbaar. De hogeschool heeft zowel gestructureerde, formele als informele netwerken en bijeenkomsten waarin betrokkenen van alle niveaus van elkaar leren. De diensten spelen daarbij een belangrijke ondersteunende rol. Het panel stelt dat De HHS systematisch werkt aan de verbetering van haar onderwijs en duidelijk gericht is op verdere ontwikkeling. De instelling betrekt diverse belanghebbenden bij innovaties en kwaliteitsverbetering.

Het panel is van mening dat het eindoordeel van de instellingstoets van de Haagse Hogeschool *positief onder voorwaarden* is. Het panel adviseert dat de instelling aan de volgende voorwaarden moet voldoen om een positieve instellingstoets kwaliteitszorg te verkrijgen:

- De instelling toont aan hoe de uitvoering van plannen instellingsbreed leidt tot implementatie van het onderwijskader;
- De instelling toont aan dat evaluaties grondig geanalyseerd worden en dat de resultaten van evaluaties en analyses structureel worden opgevolgd, gericht op verbeteringen.

Het panel,

Den Haag, 8 april 2020

Namens het panel ter beoordeling van de instelling De Haagse Hogeschool

Hans van der Vlist
(voorzitter)

Anne Martens
(secretaris)

2 Inleiding en verantwoording

2.1 Doel van de instellingstoets

De Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) beoordeelt of de instelling beschikt over een kwaliteitscultuur en kwaliteitszorgsysteem die voldoende waarborgen dat het onderwijs aan de (inter)nationale verwachtingen en eisen voldoet. De instellingstoets kwaliteitszorg ITK gaat uit van de ambities, visie en keuzes van de instelling, maar vraagt de instelling verantwoording af te leggen over het realiseren van die ambities.
Daarbij staan de volgende vier samenhangende vragen centraal:

1. Is er voldoende draagvlak voor de visie en het beleid van de instelling ten aanzien van de kwaliteit van haar onderwijs in de brede zin en vindt hierover voldoende externe en interne afstemming plaats?
2. Hoe realiseert de instelling deze visie op kwaliteit?
3. Hoe monitort de instelling dat zij de visie op kwaliteit realiseert?
4. Hoe werkt de instelling aan verbetering?

De instellingstoets is vrijwillig en bestaat naast de beoordeling en accreditatie van opleidingen. Het behalen van een positieve ITK geeft de instelling het recht opleidingen voor accreditatie te laten beoordelen op basis van de beperkte opleidingsbeoordeling. Bij het ontbreken van een positieve ITK doorloopt de opleiding een uitgebreide opleidingsbeoordeling.

In de eerste ronde ITK's van 2011 tot en met 2016 hebben 35 instellingen een positieve ITK. Deze instellingen omvatten circa 80% van het aantal opleidingen in het Nederlandse hoger onderwijs.

De NVAO benoemt voor de uitvoering van de ITK een panel van deskundigen *('peers')* dat onafhankelijk van de instelling werkt. Het panel is gezaghebbend op bestuurlijk niveau, beschikt over onderwijsdeskundigheid in het hoger onderwijs, is auditdeskundig en/of deskundig op het gebied van de inrichting en effectiviteit van kwaliteitszorgsystemen. Verder zijn de studenten en het maatschappelijke werkveld vertegenwoordigd. Het panel wordt door de NVAO getraind voor de uitvoering van een ITK. Het rapport wordt geschreven door een gecertificeerde en onafhankelijke secretaris, die tevens door NVAO wordt getraind.

2.2 Samenstelling van het panel

Het panel is als volgt samengesteld:

- Hans van der Vlist (voorzitter), werkzaam als Topconsultant bij het Rijk en in meerdere toezichthoudende functies; voormalig Secretaris-Generaal van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap;
- Jan Welmers, lid van de raad van bestuur van Heliomare; voormalig lid van het college van bestuur van Fontys Hogescholen;
- Mia Sas, voormalig algemeen directeur van Odisee, voorzitter/bestuurder van diverse organisaties in de onderwijs- en de welzijnssector;
- Frans de Vijlder, lector Goed Bestuur en Innovatiedynamiek in Maatschappelijke Organisaties en leading lector van het Kenniscentrum Publieke Zaak aan HAN University of Applied Sciences;
- Jade Brouns (student-lid), onderwijskundige en deeltijdstudent aan de Opleiding tot leraar basisonderwijs, Fontys Hogescholen.

Het panel werd bijgestaan door Irma Franssen en Tinka Thede, beleidsmedewerkers NVAO, als procescoördinatoren en door Anne Martens als secretaris. Alle panelleden en de secretaris hebben een onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

2.3 Inrichting van de instellingstoets

2.3.1 Voorbereiding en bezoeken

De ITK voor De Haagse Hogeschool (De HHS) bestond uit een verkennend en een verdiepend bezoek. De verdieping vond plaats aan de hand van een drietal audittrails. Het programma voor de locatiebezoeken is van tevoren afgestemd tussen de instelling, de panelvoorzitter en de procescoördinatoren. Het programma van beide bezoeken is beschikbaar in Bijlage 2.

Ter voorbereiding op de ITK heeft De HHS een uitgebreide zelfevaluatie geschreven met de titel *Haagse wereldburgers op weg*. In het rapport onderbouwt de instelling hoe zij meent te voldoen aan de vier standaarden van het beoordelingskader ITK (NVAO, 2018). Via een digitale omgeving deelde De HHS aanvullende stukken ter onderbouwing en illustratie van de tekst uit de zelfevaluatie. In de voorbereiding op het eerste, verkennende, locatiebezoek bestudeerde het panel de zelfevaluatie, de bijlagen en aanvullende documentatie (voor een overzicht van bestudeerde documenten, zie Bijlage 3). De panelleden deelden de eerste indrukken met de secretaris en procescoördinatoren.

Op 8 december 2019 is het panel bijeengekomen om het eerste locatiebezoek voor te bereiden met de secretaris en procescoördinatoren. Tijdens dit bezoek zijn de eerste indrukken, opmerkingen en vragen door de panelleden onderling besproken en zijn de vragen geformuleerd voor de verschillende gesprekssessies van het verkennende bezoek.

Het eerste locatiebezoek vond plaats op 9 en 10 december 2019 en had een verkennend karakter. Tijdens de gesprekken met de vertegenwoordigers van de verschillende geledingen verwierf het panel aanvullende informatie. De zelfevaluatie en de gesprekken tijdens het verkennende bezoek voorzagen het panel van informatie tot het bepalen van de invulling van de trails voor het verdiepende bezoek. Aan het einde van het verkennende bezoek presenteerde de panelvoorzitter de voorgenomen audittrails.

Het panel formuleerde onderwerpen voor drie audittrails. Een verticale trail gericht op past performance binnen drie opleidingen van twee faculteiten en twee horizontale trails waarin het panel verdiepend heeft gekeken naar de verbinding tussen onderzoek en onderwijs en naar de relatie tussen het college van bestuur, de ondersteunende diensten en de faculteiten. Op de derde dag van het locatiebezoek beoordeelde het panel de plannen voor de kwaliteitsafspraken (separate beoordeling en rapportage).

De instelling, procescoördinatoren en panelvoorzitter hebben gezamenlijk de trails uitgewerkt en het programma voor het tweede, verdiepende, bezoek vastgesteld. De instelling heeft vervolgens aanvullende informatie met betrekking tot de geselecteerde trails aangeleverd en gesprekspartners uitgenodigd. Bijlage 3 geeft een overzicht van de documenten die aan het panel ter beschikking zijn gesteld.

Het tweede locatiebezoek vond plaats op 15, 16 en 17 januari 2020. De avond voorafgaand aan dit bezoek kwam het panel bijeen om de eerste indrukken aangaande de audittrails uit te wisselen en het bezoek verder voor te breiden. Tijdens het bezoek heeft het panel zijn indrukken getoetst in de sessies met relevante stakeholders. Het panel heeft de bevindingen gewogen in het licht van het beoordelingskader. Aan het einde van het verdiepende bezoek heeft de panelvoorzitter de conclusies met betrekking tot de ITK en de kwaliteitsafspraken mondeling teruggekoppeld naar een brede vertegenwoordiging van de instelling.

Op basis van de bevindingen, overwegingen en conclusies heeft de secretaris een conceptadvies opgesteld dat aan de panelleden is voorgelegd. Vervolgens heeft het panel dit concept van commentaar voorzien, waarna het conceptrapport is vastgesteld door de voorzitter. Het adviesrapport is op 2 maart 2020 aan de instelling voorgelegd ter controle op feitelijke onjuistheden. De instelling heeft op 24 maart 2020 gereageerd op het adviesrapport. Dit heeft geleid tot enkele wijzigingen, waarna het definitieve

rapport is vastgesteld door de voorzitter. Het panel heeft dit advies in volledige onafhankelijkheid opgesteld en op 8 april 2020 aan de NVAO aangeboden.

2.3.2 Werkwijze van het panel met betrekking tot de audittrails
Zoals hierboven reeds is aangeduid heeft het panel drie audittrails uitgevoerd.

De eerste audittrail was gericht op de effectiviteit van de kwaliteitszorg en het risicomanagement binnen opleidingen. Het panel heeft gekeken naar de borging van de onderwijskwaliteit en de samenhang van de verschillende kwaliteitsinstrumenten binnen drie opleidingen: de hbo-bachelor Bouwkunde, de hbo-bachelor Ruimtelijke Ontwikkeling (beide faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving) en de hbo-bachelor Human Resource Management (faculteit Management & Organisatie). Daarbij heeft het panel een beeld gekregen van de PDCA-cyclus en zich gericht op de vraag hoe De HHS de onderwijskwaliteit monitort en verbetert, hoe de verschillende rollen en verantwoordelijkheden zijn ingevuld en wat de wisselwerking is tussen centraal, faculteits- en opleidingsniveau. Het panel heeft hiertoe documenten bestudeerd met betrekking tot de kwaliteitszorg van de instelling in het algemeen en de opleidingen in het bijzonder. In een negental gesprekken met vertegenwoordigers van de drie opleidingen is het panel van aanvullende informatie voorzien.

De tweede audittrail betrof de verbinding tussen het onderwijs en onderzoek binnen De HHS. Een van de ambities van De HHS is het verbeteren van de wisselwerking en samenhang tussen onderzoek en onderwijs. Het panel heeft onderzoek gedaan bij de onderzoekplatforms The Next Economy en Goed Bestuur Voor een Veilige Wereld en verwante opleidingen. In twee sessies sprak het panel met lectoren en onderzoekers van de onderzoekplatforms, en vertegenwoordigers vanuit de opleidingen hbo-bachelor Ondernemerschap & Retail Management (faculteit Business, Finance & Marketing) en hbo-bachelor HBO-ICT (faculteit IT & Design). Voorafgaand aan het bezoek had het panel documentatie ontvangen met betrekking tot deze platforms en opleidingen.

Ten slotte heeft het panel in de derde trail de relatie tussen het college van bestuur (cvb), de ondersteunende diensten en de faculteiten onderzocht. De afgelopen jaren heeft De HHS de samenwerkingsstructuur veranderd, ten behoeve van een betere ondersteuning van het onderwijs. Het panel heeft deze trail onderzocht bij de diensten Onderwijs, Kennis & Communicatie (OK&C), Bedrijfsvoering & Control (B&C) en Facilitaire Zaken & IT (FZIT) en bij drie faculteiten: IT & Design (ITD), Gezondheid, Voeding & Sport (GVS), en Sociaal Werk & Educatie (SWE). Het panel heeft documentatie bestudeerd gerelateerd aan deze diensten en tijdens een sessie gesproken met vertegenwoordigers vanuit de genoemde diensten en faculteiten.

2.4 Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken

Hoofdstuk 3 bevat algemene informatie over De Haagse Hogeschool. Vervolgens geeft het panel in hoofdstuk 4 zijn oordeel over de kwaliteitszorg van de instelling per standaard van het beoordelingskader. Bij elke standaard worden de bevindingen opgesomd en vervolgens de overwegingen van het panel gegeven. De bevindingen naar aanleiding van de audittrails dienen hierbij steeds als casuïstische evidentie voor de wijze waarop het kwaliteitszorgsysteem als geheel functioneert binnen De Haagse Hogeschool. Het gaat daarbij dus niet om een beoordeling van de in de audittrails betrokken opleidingen of programma's, maar om bepaalde aspecten daarvan op basis waarvan het panel zijn vraagstelling kan beantwoorden. In hoofdstuk 5 zijn adviezen ter verbetering van het kwaliteitszorgsysteem opgenomen. Het rapport sluit af met een samenvattende tabel van de oordelen over de kwaliteitszorg van de instelling.

Het rapport bevat verder vier bijlagen met:
- Een overzicht van de uitkomsten van accreditatiebeoordelingen en toets nieuwe opleiding
- Het programma van de locatiebezoeken
- Een overzicht van de bestudeerde documenten
- Een lijst met afkortingen

3 Profiel van de instelling

3.1 Algemene gegevens

Land	Nederland
Instelling	De Haagse Hogeschool
Locaties	Den Haag, Delft, Zoetermeer
Status van de instelling	Bekostigd

3.2 Profiel van de instelling

De Haagse Hogeschool (HHS) is in 1987 opgericht na een fusie van veertien kleine hogescholen met elk een eigen identiteit. Sindsdien is de instelling steeds in ontwikkeling geweest; een laatste fusie met de Technische Hogeschool Rijswijk vond plaats in 2002. In de periode 2014-2016 heeft De HHS een reorganisatie doorgevoerd in drie fasen. De instelling kent nu zeven faculteiten, een Academie voor Masters & Professional Courses en vijf ondersteunende diensten. Gezamenlijk bieden zij 3 associate degree-, 39 bachelor- en 7 masteropleidingen aan. Daarnaast verzorgt De HHS diverse cursussen. Het onderwijs wordt mede gevoed door het onderzoek dat wordt gedaan binnen zeven kenniscentra (onlangs gevormd vanuit vier thematische onderzoekplatforms) met in totaal 29 lectoraten.

Ruim 1.900 medewerkers dragen bij aan het onderwijs van bijna 26.000 studenten uit meer dan 140 verschillende landen. De HHS ziet zichzelf als belangrijke speler voor emancipatie en sociale mobiliteit in de regio; bijna de helft van de studenten heeft een migratieachtergrond en een groot aantal studenten is eerstegeneratiestudent.

Internationalisering is altijd een van de strategische speerpunten van De HHS geweest. Vanuit de internationale focus is de aandacht gegroeid voor wereldburgerschap: “een kritisch bewustzijn dat zich uitstrekt tot buiten de grenzen van de lokale of nationale gemeenschap”. Dit vormt de kern van de onderwijsvisie van de hogeschool. In het huidige instellingsplan Wereldburgers in een lerende samenleving (2015) beschrijft De HHS de ambitie om studenten niet alleen startklaar te maken voor hun eerste baan, maar ook bagage mee te geven voor een heel leven. Door de doorontwikkeling van het internationale profiel, de bevordering van wereldburgerschap en het realiseren van een netwerkhogeschool (WIN-thema’s) wil de instelling haar kwaliteit verder verhogen. De HHS heeft drie principes geformuleerd voor haar onderwijsvisie: naast (1) WIN zijn dat (2) inclusiviteit en (3) uitdagend, activerend en studeerbaar onderwijs. De onderwijsvisie is vertaald naar een onderwijskader met negen speerpunten en veertig ijkpunten voor opleidingen.

De afgelopen jaren heeft De HHS een transitie doorgemaakt van een decentrale organisatie naar meer samenwerken vanuit gemeenschappelijkheid. In het nieuwe besturingsmodel zoekt de instelling naar een verbinding tussen ‘groene’ en ‘blauwe’ sturing. Enerzijds stimuleert en faciliteert het team van faculteitsdirecteuren en het college van bestuur (cvb) interactie en communicatie op alle niveaus binnen de organisatie; de onderwijsvisie heeft daarbij een inspirerende functie (groen). Anderzijds kent de instelling kaders en procedures die grenzen aangeven en monitoring mogelijk maken (blauw).

De HHS valt onder de Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden. Het cvb is verantwoordelijk voor de totstandkoming van het hogeschoolbeleid en de dagelijkse leiding. De raad van toezicht ziet hierop toe. De Hogeschoolraad is het centrale medezeggenschapsorgaan van De HHS, met vertegenwoordigers van studenten en medewerkers. Iedere faculteit heeft daarnaast een Faculteitsraad, de Academie voor Masters & Professional Courses een Academieraad en de ondersteunende diensten zijn vertegenwoordigd in een gezamenlijke Dienstenraad. Tot slot beschikt iedere opleiding over een opleidingscommissie. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de diverse medezeggenschapsorganen zijn vastgelegd in het Medezeggenschapsreglement.

Kengetallen

Opleidingen	Ad-opleidingen Bacheloropleidingen Masteropleidingen	3 39 7
Studenteninschrijvingen[1]	Totaal aantal Ad-studenten waarvan internationale studenten Totaal aantal bachelorstudenten waarvan internationale studenten Totaal aantal masterstudenten waarvan internationale studenten	123 4 25366 2845 236 102
Verleende diploma's[2]	Ad-opleidingen Bacheloropleidingen Masteropleidingen	34 3724 94
Personeel[3]	Personeelsomvang (fte) Aantal personeelsleden Waarvan lectoren	1765,35 2142 28
Financiën		
2019	Totaal begroot budget € 225,7 mln. (begroting totale lasten 2019)	
2020	Totaal begroot budget € 231,9 mln. (begroting totale lasten 2020)	

[1] Per 1 oktober 2019 (bronnen: Vereniging Hogescholen (Ad- en bacheloropleidingen), Osiris (masteropleidingen). Internationale studenten op basis van nationaliteit.
[2] Afgestudeerden in studiejaar 2018-2019 (bronnen: Vereniging Hogescholen (Ad- en bacheloropleidingen), Osiris (masteropleidingen).
[3] Peildatum 1 oktober 2019 (lectoren 1 maart 2020).

4 Beoordeling per standaard

4.1 Standaard 1: Visie en beleid

Standaard 1: De instelling beschikt over een breed gedragen onderwijsvisie en een daarbij aansluitend beleid gericht op de interne kwaliteitszorg van haar onderwijs.

Toelichting: De instelling kent een duidelijke en in alle geledingen gedeelde visie op goed onderwijs. Docenten en studenten dragen de visie en ontwikkelen deze in onderlinge samenspraak en met externe stakeholders. De onderwijsvisie is actueel door periodieke afstemming op de relevante (veranderende) omgeving. De onderwijsvisie is vertaald naar expliciete uitgangspunten voor kwaliteitszorg. De onderwijsvisie is, in overeenstemming met de ESG, studentgericht (student centred learning).

A. Bevindingen

In de zelfevaluatie *Haagse Wereldburgers op weg* (2019) stelt De Haagse Hogeschool (HHS) dat zij midden in de samenleving staat en een bijdrage wil leveren aan de ontwikkeling van die samenleving, zowel in economisch als maatschappelijk opzicht. Ze richt zich daarbij op brede toegankelijkheid van het onderwijs, voor zo veel mogelijk studenten met een grote diversiteit aan achtergronden. Het huidige instellingsplan *Wereldburgers in een lerende samenleving* (2015) beschrijft de opdracht voor de hogeschool: De HHS ziet het als haar missie om studenten niet alleen startklaar te maken voor hun eerste baan, maar ook bagage mee te geven voor een heel leven, zodat ze een positieve bijdrage kunnen leveren aan de samenleving. Om dit te bereiken, streeft De HHS naar een verdere verhoging van de onderwijskwaliteit via inzet op drie zogenoemde WIN-thema's: de bevordering van wereldburgerschap, de doorontwikkeling van het internationale profiel van de instelling en het realiseren van een netwerkhogeschool.

In het instellingsplan omschrijft De HHS wereldburgerschap als "een kritisch bewustzijn dat zich uitstrekt tot buiten de grenzen van de lokale of nationale gemeenschap". Afgestudeerden van Haagse opleidingen moeten kunnen redeneren en acteren vanuit een internationaal en intercultureel perspectief. Persoonlijke ontwikkeling is daarbij een centraal onderdeel van wereldburgerschap. Studenten ontwikkelen nieuwsgierigheid, een kritische, analytische en onderzoekende houding, en leren omgaan met onzekerheid. Internationalisering en de ontwikkeling van een netwerkhogeschool dragen volgens De HHS bij aan zowel wereldburgerschap als professionele ontwikkeling. Het gaat daarbij om kennis en begrip van nationale en mondiale vraagstukken op het eigen vakgebied en de ontwikkeling van internationale vaardigheden, respectievelijk het creëren van een open verbinding tussen onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk.

Het instellingsplan is in dialoog met interne en externe stakeholders ontwikkeld. Na vaststelling van het plan heeft het college van bestuur (cvb) een groot aantal activiteiten georganiseerd om samen met medewerkers en studenten te komen tot een concrete invulling van onder andere het begrip wereldburgerschap. In 2017 heeft De HHS een nieuwe onderwijsvisie en -kader geformuleerd voor bacheloropleidingen om de keuzes in het instellingsplan te vertalen naar de onderwijspraktijk. In 2018 is een vergelijkbaar document opgesteld voor masteropleidingen en professional courses. De input voor deze documenten is opgehaald via miniconferenties en pressure cooker-sessies met studenten, docenten, teamleiders, opleidingsmanagers en directeuren, centrale medezeggenschap (Hogeschoolraad) en de raad van toezicht (rvt).

De onderwijsvisie gaat uit van drie principes: (1) elke afgestudeerde verlaat De HHS als wereldburger, (2) inclusiviteit kenmerkt het onderwijs, en (3) het onderwijs is uitdagend, activerend en studeerbaar. Het eerste principe is verbonden aan de drie WIN-thema's; binnen De HHS zijn internationalisering en de realisatie van een netwerkhogeschool immers pijlers die wereldburgerschap ondersteunen. In het onderwijskader zijn de drie thema's uitgewerkt in veertig ijkpunten, die niet in detail voorschrijven op welke wijze de thema's in het onderwijs moeten terugkomen maar het mogelijk maken de thema's binnen de context van de opleiding te integreren. Hogeschoolbrede taskforces hebben de drie thema's

vervolgens verder uitgewerkt in zogeheten 'WIN-kompassen' en beleidsdocumenten. De ijkpunten uit het onderwijskader raken aan onderwijskwaliteit. De realisatie van het onderwijskader wordt gemonitord met een kwalitatieve KPI over de mate van invoering van het onderwijskader op negen deelthema's. De monitoring van de implementatie van het onderwijskader gebeurt daarnaast in de interne accreditatiecyclus en vindt in dat verband eens in de twee jaar plaats.

Het instellingsplan is ook uitgewerkt in strategisch onderzoeksbeleid. De HHS wil haar bijdrage aan de ontwikkeling van de samenleving niet alleen leveren via onderwijs, maar ook via onderzoek. Het onderzoek staat daarbij altijd in dienst van onderwijs- en praktijkinnovatie. De vier thematische onderzoekplatforms van De HHS (The Next Economy; Goed Bestuur voor een Veilige Wereld; Kwaliteit van Leven: Technologie voor Gezondheid; Connected Learning) worden momenteel omgevormd naar zeven kenniscentra: meerjarige samenwerkingsverbanden tussen de hogeschool en publieke en private partners. Drie van de kenniscentra zijn gekoppeld aan de WIN-thema's, maar ook de andere vier hebben een koppeling met WIN. Met de transitie van onderzoekplatforms naar kenniscentra wil De HHS beter aansluiten bij de (ook interdisciplinaire) vragen die spelen in de regio Haaglanden en de samenwerking tussen opleidingen en lectoraten versterken. Docent-onderzoekers spelen daarin een cruciale rol, zo benadrukten de gesprekspartners tijdens de locatiebezoeken.

De HHS is de afgelopen jaren volop in beweging geweest. Om voldoende rust te creëren om het instellingsplan te verwezenlijken heeft De HHS ervoor gekozen de looptijd van het huidige instellingsplan met twee jaar te verlengen tot 2022. In de periode 2014-2016 heeft De HHS een reorganisatie doorgevoerd. De voormalige academies zijn samengevoegd tot zeven faculteiten. Een belangrijk deel van de centrale ondersteuning vindt plaats binnen de faculteiten door de inzet van vaste adviseurs vanuit de diensten die aan een faculteit verbonden zijn. Tegelijkertijd is de besturingsfilosofie aangepast. De hogeschool heeft een transitie doorgemaakt van een decentrale organisatiestructuur naar meer samenwerken vanuit gemeenschappelijkheid. Binnen de organisatie staat het onderwijs centraal en ligt het eigenaarschap daarvan bij de opleidingen; de diensten faciliteren het onderwijs.

Het nieuwe besturingsmodel is gebaseerd op het Four Levers-model,[4] waarbij de instelling zoekt naar een verbinding tussen 'groene' en 'blauwe' sturing.[5] De groene stuurinstrumenten 'interactie & verbinden' en 'inspiratie & waarden' zijn even belangrijk als de blauwe instrumenten 'monitoren & meten' en 'grenzen & regels'. Enerzijds stimuleren en faciliteren faculteitsdirecteuren en het cvb interactie en communicatie op alle niveaus binnen de organisatie (groen); gesprekken tussen alle betrokkenen spelen een centrale rol in de dagelijkse onderwijspraktijk en bij de bewaking van de kwaliteit van De HHS. Anderzijds kent de instelling kaders en procedures die grenzen aangeven en monitoring van kwaliteit en resultaten mogelijk maken (blauw).

In de zelfevaluatie beschrijft De HHS de risico's van het gekozen besturingsmodel: te groene sturing leidt tot minder concretisering, scherpte en snelheid; te blauwe sturing leidt tot bureaucratie en te weinig gezamenlijk eigenaarschap. Afhankelijk van de context kan de sturing meer groen of blauw uitvallen. Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel hierover uitvoerig gesproken met vertegenwoordigers van de instelling. Aansluitend bij het besturingsmodel is de kwaliteitszorg binnen De HHS gebaseerd op een balans tussen goede, open gesprekken en formele rapportages. Kaders en procedures komen zo veel mogelijk in gezamenlijkheid tot stand, zodat ze loyaal nageleefd kunnen worden. De gezamenlijk gevoelde verantwoordelijkheid moet leiden tot een sterke informele kwaliteitszorg, naast de inzet van formele instrumenten. De instelling vertrouwt erop dat medewerkers doen wat is afgesproken en dat ze zelf initiatief nemen om problemen en risico's te melden.

---

[4] Robert Simons, Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Harvard Business Review Press (1994).

[5] De kleuren groen en blauw zijn gebaseerd op de kleuren van De Caluwé en Vermaak (Léon de Caluwé en Vermaak, Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige (1999))

B. Overwegingen

Aan de hand van de documentatie en de locatiebezoeken heeft het panel een goed beeld gekregen van de onderwijsvisie van De HHS. De basis voor de visie is het instellingsplan uit 2015, dat op centraal niveau is opgesteld. De doelstellingen uit het instellingsplan hebben vervolgens invulling gekregen in gesprekken die zijn gevoerd met interne en externe stakeholders; dit proces heeft geleid tot een onderwijsvisie en onderwijskader. De principes uit het instellingsplan zijn daarbij geconcretiseerd in veertig ijkpunten, die handvatten bieden voor de toepassing op opleidingsniveau. Het panel vindt het sterk dat De HHS het onderwijskader wil versterken via het onderzoek.

Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel met vertegenwoordigers van de instelling gesproken over de gedragenheid van de visie. Het panel constateert dat de drie principes instellingsbreed als relevant, herkenbaar en passend worden gezien. Zowel in de documentatie als in de gesprekken heeft het panel de elementen duidelijk teruggevonden. Daarbij merkt het panel op dat opleidingen en faculteiten de ruimte krijgen om een eigen kleur te geven aan de definitie van de WIN-thema's, passend bij de eigen context. Onderwijsactiviteiten kunnen zo worden geladen met elementen uit de instellingsvisie. Het panel heeft begrip voor de verlenging van het huidige instellingsplan en beschouwt die als een goede keuze om de onderwijsvisie nog beter te laten landen in de organisatie.

Het panel is van oordeel dat de onderwijsvisie van De HHS duidelijk studentgericht is. Centraal staat het opleiden van studenten tot wereldburgers, binnen een leeromgeving die studenten activeert en passend is voor een diverse studentenpopulatie. Studenten zijn betrokken bij de invulling van de doelstellingen uit het instellingsplan.

Volgens het panel hanteert de hogeschool een passend besturingsmodel. Het goede gesprek (groen) wordt breed gezien als essentieel element voor de interne kwaliteitszorg en leidt tot eigenaarschap. Daarbij heeft het panel brede steun ervaren voor het gebruik van gestandaardiseerde kaders en procedures (blauw). Ten behoeve van de monitoring en verwachtingsmanagement adviseert het panel om duidelijker aan te geven welke ruimte de opleidingen hebben voor een eigen invulling van de elementen uit de visie en het onderwijskader, met name de WIN-thema's.

Concluderend is het panel van oordeel dat De Haagse Hogeschool beschikt over een breed gedragen onderwijsvisie en een daarbij aansluitend beleid gericht op de interne kwaliteitszorg van haar onderwijs. Het panel beoordeelt Standaard 1 als voldoet.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Haagse Hogeschool voldoet aan standaard 1, *Visie en beleid*.

4.2 Standaard 2: Uitvoering

Standaard 2: De instelling verwezenlijkt de onderwijsvisie op doeltreffende wijze, blijkend uit passende beleidsacties en -processen met name op het gebied van personeel, toetsing, voorzieningen, en studenten met een functiebeperking.

Toelichting: De onderwijsvisie is adequaat vertaald naar concrete beleidsacties en -processen. De instelling kent processen voor ontwerp, erkenning en borging van de kwaliteit van opleidingen in overeenstemming met de ESG en toont de werking en toepassing van deze processen aan op basis van een track record. Studenten en medewerkers zijn mede-eigenaar van het beleid en dragen vanuit de gezamenlijke visie bij aan de realisatie ervan. Uit die betrokkenheid blijkt de realisatie van de beoogde kwaliteitscultuur van de instelling.

De uitvoering is in overeenstemming met de visie: personeel, toetsing en voorzieningen bevorderen de toegankelijkheid en studeerbaarheid van het onderwijs.

A. Bevindingen

De HHS stuurt op de realisatie van het onderwijskader via negen speerpunten, die een verbinding vormen tussen de drie principes uit de onderwijsvisie en de veertig ijkpunten. Aansluitend bij het besturingsmodel werken de opleidingen het onderwijskader zelf uit binnen hun curriculum en beroepscontext. Aanvankelijk heeft De HHS meer groen dan blauw gestuurd, ten behoeve van het ontwikkelen van eigenaarschap voor de realisatie van het kader. Tussen opleidingen zijn daardoor verschillen ontstaan in de fasering van de realisatie van de speerpunten. Inmiddels is binnen De HHS afgesproken dat alle voltijdse bacheloropleidingen het onderwijskader geïmplementeerd hebben in de propedeuse in het studiejaar 2021-2022. Met oog op dat doel heeft de instelling nu meer blauwe elementen toegevoegd aan de sturing. Zo zijn de managementrapportages (maraps) aangepast en maken steeds meer opleidingen gebruik van een vast format voor het opleidingskader, waarin ze aangeven hoe ze invulling geven aan het onderwijskader in het curriculum. Afwijken is alleen beredeneerd mogelijk, vanuit het principe ´pas toe of leg uit´.

Het cvb heeft voor elk van de drie principes een werkgroep van faculteits- en dienstdirecteuren ingesteld, die de realisatie van het onderwijskader ondersteunt. De werkgroepen definiëren de doelen voor elk van de principes en bevorderen de kennisdeling tussen directeuren en cvb, de hogeschoolbrede samenwerking en het maken en monitoren van gezamenlijke afspraken.

Onderwijsadviseurs van de dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie (OK&C) geven onderwijskundig advies bij de invoering van het onderwijskader en de kwaliteitszorg. Faculteiten hebben vaste adviseurs die werkzaam zijn in de faculteit en samenwerken met management, docenten en medewerkers van het faculteitsbureau. Een dag per week komen de adviseurs samen voor gezamenlijke kennisdeling, beleidsontwikkeling, intervisie en deskundigheidsbevordering. Via deze linking pins komen de ervaringen van de faculteiten terug bij de centrale diensten en kan De HHS signaleren hoe ver de implementatie van het kader staat.

De afgelopen jaren hebben faculteiten en opleidingen verkend hoe ze het thema *wereldburgerschap* kunnen vertalen naar hun curricula. Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel begrepen dat het begrip ‘wereldburgerschap’ op veel verschillende wijzen wordt ingekleurd. Wel biedt De HHS handvatten voor concretisering, onder andere via een leergang aangeboden door The Hague Centre for Teaching and Learning (HCTL) in samenwerking met de dienst OK&C. In de leergang hebben docenten van verschillende faculteiten onderzocht of de Sustainable Development Goals (SDGs) van de Verenigde Naties de implementatie zouden kunnen ondersteunen. Naar aanleiding van dit onderzoek hebben docenten modules ontwikkeld in het licht van de SDGs.

Wat betreft *uitdagend, activerend en studeerbaar onderwijs (UAS)* stimuleert De HHS studenten om kennis toe te passen. Activerende contactmomenten met docenten die enthousiasmeren, motiveren, duiden en ordenen spelen daarin een belangrijke rol. De instelling beoogt digitale elementen in te zetten in het onderwijs om meer ruimte te creëren voor kleinschaligere contactmomenten en te komen tot een optimale leerervaring van de student. Iedere opleiding maakt een onderbouwde keuze voor een geschikte mix tussen traditionele en digitale onderwijsmiddelen; daarbij kunnen opleidingen gebruikmaken van het *Framework Blended Learning* en de Blended Learning Desk van De HHS.

De instelling beschouwt toetsing als het krachtigste instrument om studiegedrag en -prestaties te sturen. In 2018 is het onderwijskader uitgewerkt in een hogeschoolbrede toetsvisie met uitgangspunten voor toetsing binnen De HHS. De visie is tot stand gekomen op basis van recente literatuur over toetsing, ervaringen en feedback van studenten (via de NSE en focusgroepen), en gesprekken met docenten, examen- en toetscommissies, onderwijsadviseurs en managers faculteitsbureau. Het document helpt opleidingen hun toetsing te concretiseren. De uitgangspunten zijn ook opgenomen in de scholing voor de Basiskwalificatie en Seniorkwalificatie voor Examinatoren (BKE en SKE).

De eerstelijns studiebegeleiding is belegd bij docenten; momenteel verschilt de precieze invulling per opleiding. Met de realisatie van het onderwijskader verwacht De HHS de tevredenheid over

studiebegeleiding te verhogen door een transitie van begeleiden naar coachen. Studenten worden aangezet tot zelfreflectie, praten over talentontwikkeling en zaken zelf uitzoeken. Ze kunnen een beroep doen op een netwerk van coaches, docenten, tutoren (ouderejaars studenten) en tweedelijns begeleiding zoals studentendecanen, psychologen en studieadviseurs. De HHS heeft een breed aanbod van cursussen en trainingen. Naar aanleiding van vragen van opleidingen werkt de dienst OK&C aan explicietere kaders rondom eerstelijns studiebegeleiding en coaching.

De HHS kent een zeer diverse studenteninstroom en wil voor alle studenten een passende en *inclusieve* leeromgeving creëren. De hogeschool stelt aan alle studenten dezelfde eisen qua inzet en eindniveau, maar wil tegelijkertijd zoveel mogelijk recht doen aan individuele verschillen en ambities. De instelling stuurt bewust op diversiteit bij de groepsindeling, zodat studenten en docenten kunnen leren van verschillende perspectieven. Het lectoraat Inclusive Education ondersteunt opleidingen om hun onderwijs inclusiever te maken, onder andere via een Inclusivity training toolkit en kennisuitwisseling tussen mbo- en hbo-docenten om de overstap van mbo naar hbo goed te laten verlopen.

Sinds 2005 heeft De HHS beleid met betrekking tot studeren met een functiebeperking; dit beleid wordt regelmatig geëvalueerd en bijgesteld. Studenten kunnen via de decaan een aanvraag doen voor speciale faciliteiten; de examencommissie van de opleiding beoordeelt de aanvraag. In geval van toekenning heeft de opleiding de verantwoordelijkheid om de faciliteiten te organiseren. Alle faculteiten hebben aandachtfunctionarissen die zorgen voor de verbinding tussen de verschillende betrokkenen. Studenten ondersteunen elkaar in het Disability Network en kunnen bij ziekte of functiebeperkingen beroep doen op het Profileringsfonds. Ook voor studenten die tevens topsporter zijn biedt De HHS aangepaste faciliteiten. Op deze manieren geeft De HHS studenten met aanvullende behoeften mogelijkheden tot zelfsturing, talentontwikkeling en studiesucces.

Het HRM-beleid van De HHS legt de nadruk op drie aspecten: (1) teamontwikkeling, (2) leiderschap en (3) professionalisering. De instelling stimuleert docenten om samen te werken in resultaatverantwoordelijke teams, waarbinnen zij nadenken over samenwerken voor goed onderwijs en onderzoek. Zo betrekken curriculumcommissies opleidingscommissies bij de ontwikkeling van opleidingen. Het HCTL heeft een teamscan beschikbaar gesteld om de ontwikkeling te ondersteunen. In 2019 is De HHS een pilot gestart met een nieuwe opzet van de resultaat- en ontwikkelingscyclus (R&O-cyclus) voor medewerkers, die meer recht moet doen aan teamontwikkeling.

De HHS stuurt op teamleren en teamontwikkeling via onderwijskundig leiderschap, met een balans tussen blauwe en groene sturing. Startende leidinggevenden nemen deel aan een onboarding-programma, met een focus op netwerkvorming, het hogeschoolbeleid en de ondersteuning door diensten en systemen. Daarnaast nemen alle leidinggevenden, van teamleiders tot cvb-leden, deel aan een hogeschoolbreed leiderschapstraject. De HHS kent een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden: cvb-leden voeren regelmatig gesprekken met de directeuren van de faculteiten en diensten in hun portefeuille, de directeuren sturen opleidings- en unitmanagers aan, en opleidingsmanagers geven leiding aan docenten. Opleidingsmanagers kunnen ondersteund worden door hogeschooldocent-teamleiders; gezamenlijk zorgen zij ervoor dat teams daadwerkelijk als resultaatverantwoordelijke teams kunnen functioneren.

Elke twee weken is er overleg tussen het cvb en alle directeuren (CD-overleg). Op die manier blijven alle faculteiten en diensten op de hoogte van wat er instellingsbreed speelt, kunnen cvb en directeuren strategische vraagstukken en nieuw beleid gezamenlijk bespreken en versterkt men de verbinding tussen faculteiten en diensten. Tijdens de transitie naar kenniscentra sluiten ook de leading lectoren aan bij agendapunten die de relatie tussen onderzoek en onderwijs betreffen. De voorzitters van de examencommissies hebben recent initiatief genomen voor een formeel overlegorgaan om casuïstiek te bespreken en om samen consistentie in de behandelwijze van gevallen te komen. Via klantenpanels overleggen de diensten met directeuren, kenniscentra, medezeggenschap en collega-diensten.

Voor docenten biedt HCTL diverse opleidingen, leernetwerken en (maatwerk)trainingen aan om de realisatie van het kader te ondersteunen. HCTL en OK&C werken samen rondom de professionalisering op WIN-thema's, in de vorm van trainingen, leernetwerken, masterclasses en maatwerktrajecten onder de noemer de Haagse Didactische Bekwaamheid (HDB). Ook verzorgt HCTL certificeringstrajecten voor docenten en examinatoren (BDB, SBD, BKE en SKE). In de zelfevaluatie constateert De HHS zelf dat de deelname aan dergelijke trainingen verhoogd zou moeten worden; ook op dit vlak is sprake van een transitie van groene naar blauwere sturing, met concrete streefpercentages voor BDB- en BKE-certificering. Daarnaast organiseert De HHS onderwijsbijeenkomsten en -dagen zoals het jaarlijkse THiNK FeST om multidisciplinaire samenwerking en kennisdeling te stimuleren. Het onderzoekplatform Connected Learning speelt een belangrijke rol door het bevorderen en onderzoeken van leergemeenschappen binnen en buiten de hogeschool.

De instelling stimuleert en onderhoudt kenniscirculatie en co-creatie met overheid, bedrijven en andere instellingen in de regio. Het beroepenveld wordt betrokken zowel in opleidingscurricula (onder meer via stages, afstudeerprojecten of opdrachten van externen) als bij de kwaliteitszorg. Vanuit stage-, afstudeer- en alumnicoördinatoren is een intern netwerk (H/Connect) ontstaan waarin praktische kennis rondom de contacten met externe partijen wordt gedeeld. H/Connect zal in de toekomst adviseren over strategische relaties voor De HHS.

De afgelopen jaren heeft De HHS gewerkt aan een kwalitatieve en kwantitatieve verbeterslag in huisvesting (Masterplan Huisvesting) om de faciliteiten te laten aansluiten bij het streven naar uitdagend, activerend en studeerbaar onderwijs. In 2012 is de benodigde huisvesting beschreven; docenten, studenten en medewerkers zijn vanaf het begin betrokken geweest bij de vorming van plannen per faculteit. De komende jaren wil De HHS bijzondere aandacht besteden aan de verbetering van IT-voorzieningen.

B. Overwegingen

Het panel heeft vastgesteld dat De HHS de onderwijsvisie heeft vertaald naar passende beleidsacties en -processen. Daarbij heeft een aantal afspraken rondom voorwaardelijke elementen een dwingend karakter, terwijl andere aspecten vrijblijvender zijn. Volgens het panel werkt de profilering via de WIN-thema's inspirerend. Uit de documentatie en gesprekken heeft het panel opgemaakt dat veel plannen van recente datum zijn; de verwachtingen rondom de thema's kunnen daarom nog niet volledig waargemaakt worden. Doel is de volledige implementatie van het onderwijskader in alle voltijdse bacheloropleidingen in 2021-2022.

De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het beleid ligt bij de faculteiten, die een schakel zijn tussen opleidings- en instellingsniveau. Instellingsbreed hebben de betrokkenen vertrouwen in deze werkwijze, zo heeft het panel begrepen. Het cvb faciliteert de implementatie door middelen beschikbaar te stellen. De gewijzigde positionering van de ondersteunende diensten draagt daaraan bij; het panel is positief over de recent verbeterde samenwerking tussen faculteiten, ondersteunende diensten en het cvb. In de gesprekken heeft het panel begrepen dat de rollen duidelijk verdeeld zijn, al kunnen deze wat het panel betreft nog explicieter verwoord worden op papier. Dat geldt ook voor de taken van de examencommissies; uit de documentatie en gevoerde gesprekken maakt het panel op dat de betrokkenen daarover verschillende opvattingen hebben. Het panel heeft goede voorbeelden gezien van het werken in resultaatverantwoordelijke teams – een werkwijze die binnen sommige faculteiten al verder ontwikkeld is dan binnen andere. Het cvb heeft als doel geformuleerd dat in 2022 ieder team resultaatverantwoordelijk is. Het panel beveelt aan om de sturing op en facilitering van deze doelstelling te versterken om te borgen dat ieder team in 2022 resultaatverantwoordelijk kan zijn.

Het panel begrijpt de keuze van het cvb om aanvankelijk groen te sturen op de implementatie van de onderwijsvisie en in te zetten op inspiratie om draagvlak te creëren. Nu de instelling zich in een volgende fase bevindt, ondersteunt het panel de inzet op meer blauwere sturing om de gestelde doelen daadwerkelijk te behalen. Daarvoor is voldoende draagvlak, zo heeft het panel ervaren tijdens de gevoerde gesprekken. Vanwege de transitie is nog niet voor alle elementen geheel duidelijk of ze

vrijblijvend of verplichtend zijn. Het panel beveelt de instelling aan om explicieter te benoemen welke punten uit de onderwijsvisie afdwingbaar zijn, om waar nodig te kunnen bijsturen.

Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel veel voorbeelden gehoord van de betrokkenheid van studenten en medewerkers bij de ontwikkeling en kwaliteitsborging van het onderwijs. Volgens het panel blijkt hieruit de kwaliteitscultuur binnen De HHS. De afgelopen jaren heeft De HHS de processen rondom kwaliteitsborging strakker ingericht. Het panel waardeert de voorgenomen ontwikkelingen rondom het dashboard en het gebruik van gestandaardiseerde formats, die deels al worden benut. Het panel is van oordeel dat De HHS adequate processen heeft voor het ontwerp en de erkenning van opleidingen. De voorzieningen van De HHS zijn volgens het panel in orde. De instelling past de leeromgeving aan de veranderende behoeften van studenten aan, passend bij de onderwijsvisie. Het panel meent dat de instelling voldoende aandacht besteedt aan de studeerbaarheid van het onderwijs voor alle studenten, ongeacht hun achtergrond. Dit sluit aan bij het principe inclusiviteit uit de onderwijsvisie.

Het panel komt tot de conclusie dat de nieuwe organisatiestructuur en het besturingsmodel inmiddels werkend zijn in de instelling. Veel plannen met betrekking tot de implementatie van de onderwijsvisie en het onderwijskader zijn echter nog in ontwikkeling of de uitvoering ervan is recent gestart, waardoor de *track record* beperkt is en de effecten nog niet zichtbaar. Niet alle processen zijn al eens geheel doorlopen. Hoewel het panel goede aanzetten heeft gezien, kan het op dit moment niet bevestigen dat De HHS haar visie doeltreffend verwezenlijkt in de onderwijspraktijk. Het panel beoordeelt Standaard 2 daarom als voldoet ten dele en stelt als voorwaarde dat de instelling aantoont hoe de uitvoering van plannen instellingsbreed leidt tot implementatie van de onderwijsvisie. Het panel is positief over de ingezette lijn en stimuleert De HHS om deze door te zetten. Met oog op de ingezette ontwikkelingen en de constructieve houding die het panel heeft ervaren in de gevoerde gesprekken, acht het panel minimaal in de propedeuse implementatie binnen twee jaar haalbaar.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Haagse Hogeschool ten dele voldoet aan standaard 2, *Uitvoering*.

4.3 Standaard 3: Evaluatie en monitoring

Standaard 3: De instelling evalueert stelselmatig of zij de beoogde beleidsdoelstellingen met betrekking tot onderwijskwaliteit realiseert. Daarbij betrekt zij relevante stakeholders.

Toelichting: De instelling organiseert effectieve feedback die de realisatie van het beleid ondersteunt. Hierbij zet zij passende evaluatie- en meetactiviteiten in, die bestendig verankerd zijn in de instelling. Die instrumenten leveren inzichtelijke informatie die bruikbaar is bij het formuleren van gewenste kwaliteitsontwikkeling. Onderdeel is een transparante werkwijze om risico's te signaleren, te rapporteren en waar nodig te handelen, gericht op verbeteren. De reflectie op de uitkomsten is onderdeel van het organisatiemodel en geeft in alle lagen van de organisatie en de medezeggenschap voldoende inzicht in de effectiviteit van de beleidsuitvoering.

Het is niet noodzakelijk dat de meet- en evaluatieactiviteiten instellingsbreed uniform zijn. Het gaat immers om de effectiviteit. Studenten, medewerkers, alumni en deskundigen uit het maatschappelijke veld spelen een actieve rol bij de evaluaties. De instelling publiceert accurate, actuele en toegankelijke informatie over de evaluatieresultaten.

A. Bevindingen

Met betrekking tot evaluatie en monitoring onderscheidt De HHS twee niveaus. Enerzijds een basis kwaliteitszorg bestaande uit het voldoen aan (interne en externe) regelgeving en wettelijke voorschriften, het zorgdragen voor eenduidige besturing en toezicht, en voor een beheerste uitvoering van onderwijs, onderzoek en ondersteuning binnen de hogeschool. Anderzijds de ambitie van de

hogeschool zoals beschreven in het instellingsplan en de daaruit voortgekomen visiedocumenten. De sturing en monitoring vindt plaats tussen de basis en het hogere doel, met PDCA-cycli op verschillende organisatieniveaus en van verschillende duur die in elkaar grijpen. De HHS streeft naar een balans tussen het goede gesprek tussen betrokkenen (groen) en formele (management)rapportages (blauw). De verantwoordelijkheid is steeds zo laag mogelijk in de organisatie belegd.

Een concerncontroller coördineert de PDCA-cyclus op centraal niveau en op het niveau van faculteiten en diensten. De centrale PDCA-cyclus loopt gelijk aan het kalenderjaar. De voorbereiding van het nieuwe planningsjaar begint in mei-juni met de vaststelling van de kaderbrief en de bestuurlijke agenda. De kaderbrief hangt samen met de ambities uit het instellingsplan en bepaalt de prioritering en accenten voor het komende jaar.

Faculteiten en opleidingen hebben hun eigen PDCA-cyclus, die parallel loopt aan het studiejaar. In juli formuleren opleidingen hun jaarplannen en stellen ze de Onderwijs- en Examenregeling (OER) met het Opleidingsleerplan (OLP) vast. Het onderwijskader en het eigen opleidingskader zijn daarbij de uitgangspunten. Vanaf september worden de plannen uitgevoerd en de nieuwe jaarplannen en begrotingen van faculteiten en diensten uitgewerkt; deze worden in november vastgesteld en geconsolideerd in de hogeschoolbegroting. Monitoring van de resultaten vindt plaats via twee maraps, een in april-mei en een in september-oktober. In de maraps doen de faculteiten en diensten verslag van de voortgang en resultaten van de realisatie van hun jaarplannen. De maraps worden onderbouwd met data uit verschillende dashboards. Voorafgaand aan elke marap-cyclus bespreken de ondersteunende diensten de gesignaleerde risico's en aandachtspunten per organisatieonderdeel, ter voorbereiding op de marap-gesprekken tussen de directeuren en cvb.

Gedurende de uitvoering vindt voortdurende monitoring van de onderwijskwaliteit plaats door middel van enquêtes en gesprekken met studenten, waarbij opleidingen een eigen gespreksvorm kiezen om aan studenten feedback te vragen over het onderwijs. Vanaf 2020-2021 zullen opleidingen een hogeschoolbrede evaluatiesystematiek toepassen, met een uniforme vragenlijst en gezamenlijk gebruikte applicatie. Binnen opleidingen vinden gesprekken plaats met studenten en opleidingscommissies om het onderwijs te evalueren. Daarnaast maakt De HHS gebruik van (inter)nationale monitoringsinstrumenten zoals de Nationale Studentenenquête (NSE), de International Student Barometer (ISB) en de HBO-monitor onder alumni.

Het werken in resultaatverantwoordelijke teams van docenten vormt de basis voor het goede gesprek over evaluatieresultaten. Faculteiten hanteren hiervoor eigen werkvormen; voorlopers delen hun ervaringen met collega's van andere faculteiten en diensten. Opleidingscommissies adviseren over het bevorderen en waarborgen van de opleidingskwaliteit; zij worden geïnformeerd over de resultaten van evaluaties en betrokken bij het gesprek over verbeteringen die naar aanleiding van de evaluatie zijn aangebracht. Opleidingen hebben een beroepenveldcommissie en houden contact met alumni om de aansluiting op de beroepspraktijk te bespreken. Toetscommissies borgen namens de examencommissies de naleving van het toetsbeleid. Curriculumcommissies adviseren het opleidingsmanagement over de ontwikkeling van het curriculum en vervolgacties, op basis van studentevaluaties en signalen uit het werkveld via de beroepenveldcommissies.

Iedere zes jaar worden opleidingen door een extern panel geëvalueerd in het kader van NVAO-accreditatie. Enkele jaren geleden heeft De HHS veranderingen aangebracht in haar accreditatieproces, waardoor het eigenaarschap voor de monitoring van onderwijskwaliteit meer bij de opleidingen zelf is gelegd. In de jaren tussen accreditatiebeoordelingen organiseert De HHS aanvullende reflectiemomenten, waarbij de instelling streeft naar een balans tussen groene en blauwe factoren. Twee jaar na de visitatie vindt een quick scan plaats, waarin de opleiding samen met collega's binnen de faculteit reflecteert op de kwaliteit, ontwikkelingen en verbeteringen sinds de accreditatie. Ook de WIN-thema's worden meegenomen in deze scan. De diensten ondersteunen dit proces. Twee jaar later vindt een peer audit plaats: een interne audit gericht op de kwaliteit en kwaliteitszorg. Om het leren van elkaar te bevorderen bestaat het peer audit panel uit medewerkers uit de gehele breedte van het

primaire proces van De HHS. Een half jaar voorafgaand aan de visitatie vindt een risicoanalyse met oog op de visitatie plaats, waarmee de opleiding, de dienst OK&C, de faculteitsdirecteur en het cvb zicht houden op risico's en kansen. In geval van verlengde accreditatietermijnen vindt twee jaar voor de visitatie een extra monitor plaats, vergelijkbaar met de quick scan. De dienst OK&C en de portefeuillehouder in het cvb hebben periodiek overleg over de opbrengsten van de monitoringsinstrumenten. Het cvb bespreekt alle zelfevaluaties en stelt deze vast.

Op dit moment zorgen de teams Beleid, Advies en Kwaliteit (BAK) binnen de faculteiten voor overzichten op maat met betrekking tot de onderwijskwaliteit voor de faculteiten en het cvb, aansluitend bij de sturingsbehoeften van opleidingsmanagers en faculteitsdirecteuren. De HHS ontwikkelt sinds 2017 een digitaal dashboard waarin alle informatie vanuit de hele instelling samengevoegd wordt. Momenteel zijn gegevens met betrekking tot HRM en financiën daarin al te vinden, net als informatie over het aantal inschrijvingen. In de nabije toekomst moeten ook data over onder andere studievoortgang, rendement en uitval te vinden zijn in het dashboard; dergelijke gegevens zijn nu nog te vinden in verschillende systemen. De HHS werkt aan overeenstemming over de te hanteren definities met betrekking tot verschillende aspecten van onderwijskwaliteit.

In bilaterale overleggen bespreken opleidingsmanagers de stand van zaken en ontwikkelingen met hun faculteitsdirecteur; faculteitsdirecteuren rapporteren aan hun cvb-portefeuillehouder tijdens de halfjaarlijkse marapgesprekken, maar ook tijdens het tweewekelijkse CD-overleg tussen cvb en directeuren. De cvb-leden organiseren daarnaast verschillende activiteiten om in gesprek te blijven met studenten en docenten. Zo heeft ieder cvb-lid een eigen studentenpanel met studentvertegenwoordigers van verschillende opleidingen.

De HHS monitort de realisatie van de onderwijsvisie zowel wat betreft de mate waarin de negen speerpunten in de opleidingen zijn gerealiseerd, als wat betreft de onderwijskundige uitkomsten zoals studiesucces, instroom een studenttevredenheid. Faculteiten en opleidingen zijn zelf verantwoordelijk voor de vertaling van het onderwijskader naar hun praktijk en voor de monitoring van de tijdige realisatie van ambities uit het instellingsplan en onderwijskader. In de maraps en rapportagegesprekken doen zij kwalitatief en (sinds 2019) kwantitatief verslag van de implementatie van de speerpunten. Zij kunnen daarbij gebruikmaken van een onderwijsscan, waarin de negen speerpunten zijn geconcretiseerd, en een scan voor de WIN-thema's. Het panel heeft de toepassing hiervan nog maar beperkt teruggezien in de recente maraps.

In 2016 hebben de faculteiten en diensten meerjarenplannen gemaakt, waarin ze het instellingsplan hebben vertaald naar hun praktijk. Deze meerjarenplannen vormen de basis voor de jaarlijkse plannen van faculteiten en diensten. Vanwege de verlenging van het instellingsplan hebben de faculteiten en diensten als onderdeel van de jaarplannen 2020 een update gemaakt van hun meerjarenbeleidsplannen voor de periode 2020-2022.

Drie jaar na vaststelling van het instellingsplan uit 2014 heeft De HHS een hogeschoolbrede midterm review georganiseerd om de strategische voortgang te monitoren. Intern voerden vertegenwoordigers van verschillende faculteiten met elkaar het gesprek over de realisatie van het instellingsplan. Daarnaast evalueerde een extern panel de hogeschool als geheel en de relaties tussen faculteiten, diensten en het cvb. Dat panel concludeerde dat de thema's uit het instellingplan breed gedragen werden en voldoende richting gaven, maar dat nog niet elke faculteit of dienst even ver was in de uitwerking van de thema's. Dit sluit aan bij de bevindingen van visitatiepanels in de opleidingsaccreditatie. Tijdens een kwaliteitsconferentie in maart 2019 hebben faculteiten en diensten opnieuw gereflecteerd op hun plannen en de verwezenlijking daarvan, waarna ze acties hebben geformuleerd.

In principe wordt eens in de twee jaar een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Na de recente reorganisatie is het onderzoek vaker uitgevoerd. Daarnaast is in het najaar 2018 de werkdruk en psychosociale arbeidsbelasting geëvalueerd. Ook voor het onderzoek binnen De HHS is een PDCA-cyclus ingericht die voor lectoraten, platforms, faculteiten en opleidingen beschrijft op welke momenten

plannings- en verslagdocumenten opgesteld worden en wat belangrijke momenten zijn om te zorgen dat onderzoek en onderwijs samen overleggen over hun gezamenlijke doelen. De lectoraten, faculteiten en platforms zijn de eigenaren van alle acties in deze cyclus; de verantwoordelijkheid ligt bij de leading lector, die rapporteert aan het cvb. De dienst Bedrijfsvoering & Control (B&C) en het team Onderzoek van de dienst OK&C ondersteunen waar nodig. Zowel de lectoraten als opleidingen beschrijven in hun (jaar)plannen en kaders wat de participatie in onderzoek voor het onderwijs in een opleiding oplevert. Met KPI's in de maraps wordt de impact kwantitatief gemeten. In de jaarverslagen van de lectoraten wordt de impact ook kwalitatief beschreven.

B. Overwegingen

De HHS maakt gebruik van diverse evaluatie-instrumenten om de implementatie van de onderwijsvisie en de onderwijskwaliteit te bewaken. Daarbij betrekt de instelling relevante stakeholders. Het panel waardeert de wijze waarop De HHS de accreditatiecyclus heeft ingericht, met peer audits door collega's van andere opleidingen en faculteiten. Ook de overkoepelende overleggen van directeuren en examencommissies faciliteren de evaluatie en het leren over faculteiten heen.

Het panel heeft goed zicht gekregen op de wijze waarop informatie vanuit de opleidingen doorwerkt in de organisatie en hoe het instellingsbrede beeld ontstaat. De BAK-medewerkers die faculteiten ondersteunen spelen daarin een belangrijke rol: doordat zij werkzaam zijn in de faculteiten, kunnen zij risico's tijdig signaleren en daarover rapporteren. Ze verzorgen bovendien analyses op basis van onder andere de maraps, jaarverslagen van examencommissies en signalen die zij opvangen in hun faculteiten. De introductie van het nieuwe marap-format maakt het gemakkelijker om faculteiten te vergelijken. Het panel onderschrijft de oproep van de Hogeschoolraad om daarvoor heldere kpi's te formuleren.

Het panel stelt vast dat de instelling veel belang hecht aan het directe contact en het goede gesprek tussen medewerkers van alle niveaus, als uiting van groene sturing. Leden van het cvb en de rvt zorgen dat zij zichtbaar zijn in de organisatie. Bij de bestudering van de stukken merkte het panel op dat de maraps niet altijd volledig waren ingevuld. Uit de gevoerde gesprekken heeft het panel begrepen dat in dergelijke gevallen de BAK-medewerkers een toelichting geven. Daarnaast constateerde het panel dat niet altijd duidelijk was hoe aandachtspunten systematisch werden opgevolgd en wie die opvolging bewaakt. Tijdens het locatiebezoek gaven de gesprekspartners aan dat zij werken vanuit vertrouwen. Op basis van ervaring gaan zij ervan uit dat de punten door collega's worden opgepakt en aangeven waar knelpunten blijven liggen; veel terugkoppelingen vinden mondeling plaats. Ook de terugkoppeling vanuit het cvb vindt veelal mondeling plaats, zo vernam het panel. Hoewel het panel het informele overleg beschouwt als een teken van een doorleefde kwaliteitscultuur en betrokkenheid, vindt het panel het gebrek aan vastgelegde afspraken een kwetsbaarheid in het systeem. De opvolging is daardoor immers moeilijk te toetsen.

Op basis van de vele voorbeelden die werden gegeven concludeert het panel dat geconstateerde problemen wel degelijk worden opgepakt. Betrokkenen, waaronder studenten, worden hierover voldoende geïnformeerd. Leden van medezeggenschapsorganen gaven aan dat zij voldoende gefaciliteerd worden. Uit de gevoerde gesprekken bleek dat leden van medezeggenschapsorganen van verschillende niveaus elkaar niet altijd kennen; het panel adviseert de instelling dergelijke contacten te stimuleren en ondersteunen. Daarnaast benoemt het panel de continuïteit en de bemensing van de raden als een aandachtspunt.

Het nieuwe dashboard ziet het panel als een goede ontwikkeling, die ook een bijdrage kan leveren aan een nadere analyse van evaluatieresultaten. Het panel heeft gezien dat binnen De HHS momenteel al veel geëvalueerd en gerapporteerd wordt, maar in de stukken die het panel heeft ingezien mist het een grondige analyse van oorzaken en mogelijke verbanden tussen verschillende knelpunten. Het panel acht de verankering daarvan in de evaluatiecycli van belang met oog op de ontwikkeling op de lange termijn en het maken van goed gefundeerde beleidskeuzes.

Op basis van de bevindingen en overwegingen komt het panel tot het oordeel voldoet ten dele voor Standaard 3. Het panel constateert dat De HHS stelselmatig en op verschillende manieren de realisatie van de beoogde beleidsdoelstellingen met betrekking tot onderwijskwaliteit evalueert. De instelling hanteert een adequate systematiek om informatie op een hoger niveau samen te brengen en betrekt in de PDCA-cycli op alle niveaus relevante belanghebbenden. Wat betreft de verdere formele opvolging van signalen – de reflectie daarop, en de vastlegging en communicatie daarover – kan De HHS nog stappen zetten. Het panel stelt daarom als voorwaarde dat De HHS aantoont dat evaluaties grondig geanalyseerd worden en de evaluatieresultaten structureel worden opgevolgd, gericht op verbeteringen.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Haagse Hogeschool ten dele voldoet aan standaard 3, *Evaluatie en monitoring*.

4.4 Standaard 4: Ontwikkeling

Standaard 4: De instelling is gericht op ontwikkeling en werkt systematisch aan de verbetering van haar onderwijs.

Toelichting: Op grond van feedback en reflectie op de resultaten zijn doelgerichte maatregelen genomen om het beleid of de uitvoering te versterken, te verbeteren of bij te stellen. Het opvolgen van verbetermaatregelen is verankerd in de organisatiestructuur. Het ontwikkelbeleid van de instelling stimuleert alle betrokkenen om bij te dragen aan innovatie en kwaliteitsverbetering. Interne en externe stakeholders zijn geïnformeerd over de ontwikkelingen die in gang worden gezet op grond van de evaluatieresultaten. De instelling verbetert zich doorlopend en sluit aan op de (veranderende) omstandigheden en verwachtingen van studenten en werkgevers.

A. Bevindingen

De HHS is gericht op continue verbetering en ontwikkeling op alle niveaus. Opleidingsteams bekijken alle evaluatieresultaten en cijfers en zoeken naar oplossingen voor eventuele knelpunten. Directeuren bespreken de opvolging van evaluaties met de cvb-portefeuillehouder en vermelden de voorgenomen verbetermaatregelen in de marap. Het panel heeft begrepen dat studenten zich over het algemeen gehoord voelen. Hun feedback over het onderwijs wordt verwerkt en studenten kunnen achterhalen hoe dat is gebeurd via onder meer studiehandleidingen en contacten in de studentenraad en opleidingscommissies.

Ook bij het maken van hogeschoolbrede keuzes betrekt de instelling studenten, onder andere via de ‘We hear you’-campagne. In die actie gingen vertegenwoordigers van faculteiten en opleidingen in gesprek met studenten over de uitkomsten van de NSE en de vraag welke verbeteringen mogelijk zijn. Dit heeft geleid tot concrete resultaten die tijdens de bezoeken meermaals werden genoemd. Opleidingen krijgen veel ruimte voor innovaties, aansluitend bij de oorspronkelijk decentrale organisatiestructuur. Om die innovaties te ondersteunen en te leren van elkaar heeft De HHS een innovatiefonds voor initiatieven die niet vanuit de reguliere budgetten bekostigd kunnen worden. Een aantal diensten adviseert over de aanvragen om te zorgen voor afstemming met het hogeschoolbeleid en om mogelijkheden tot realisatie en kennisdeling in kaart te brengen. Het panel heeft begrepen dat het concept van resultaatverantwoordelijke teams verder is ontwikkeld binnen een aantal opleidingen, met ondersteuning vanuit de centrale diensten. Inmiddels wordt het concept instellingsbreed geïmplementeerd, als uitwerking van het thema ‘teamontwikkeling’ dat sinds 2017 een van de beleidsthema’s van de hogeschool is.

Naar aanleiding van de midterm review in 2017 heeft het cvb zich gericht op (1) de realisatie van het instellingsplan en (2) een financieel en organisatorisch beleid dat een aanzienlijke investering in onderwijs en onderzoek mogelijk maakt, met een gezonde financiële basis.

In 2017 is het programma Back on Track opgezet naar aanleiding van een dreigend financieel tekort en de behoefte aan harmonisatie van een aantal hogeschoolbrede processen. Binnen dit programma zijn centraal de doelen gesteld; voor de invulling van de projecten is input opgehaald bij faculteiten en diensten om eigenaarschap in de organisatie te creëren. Na stabilisering van de financiën zijn vier projecten voortgezet, die alle gericht zijn op de harmonisatie van hogeschoolbrede onderwijsprocessen ten behoeve van efficiënter werken en de verhoging van de kwaliteit: (1) onderwijsplanning, (2) optimaliseren stage- en afstudeerproces, (3) optimaliseren toetsproces, (4) periode-evaluatie. Voor elk van de processen heeft het cvb een proceseigenaar aangesteld, die verantwoordelijk is voor het betreffende proces binnen de gehele hogeschool, inclusief compliance aan beleid en regelgeving.

Na de onrustige periode rondom reorganisatie en Back on Track focust De HHS nu op de realisatie van de onderwijsvisie en de WIN-thema's. De instelling heeft bewust gekozen voor de verlenging van het instellingsplan (looptijd: 2015-2020) met twee jaar om te behouden wat al gerealiseerd was en de ontwikkelingen rondom realisatie door te zetten. Deze keuze is gemaakt in afstemming tussen het cvb en externe en interne stakeholders, waaronder medezeggenschap en rvt. De in 2015 gemaakte keuzes bleken nog steeds actueel en passend bij uitdagingen in het onderwijs en de samenleving. De verlenging van het plan sluit ook aan bij een advies vanuit de midterm met betrekking tot het creëren van bestuurlijke rust binnen de hogeschool. Vanuit de constatering dat de realisatie niet gelukt is in de oorspronkelijke planperiode, heeft het cvb de meerjarenplannen van opleidingen laten actualiseren en de plancyclus verder ontwikkeld.

Het panel heeft verschillende voorbeelden gezien van veranderingen die zijn doorgevoerd op basis van evaluaties. Deze betreffen onder meer het Masterplan Huisvesting, waarbinnen de plannen en de communicatie zijn aangepast naar aanleiding van pilots. De evaluatie van het beleid voor studenten met een functiebeperking heeft geleid tot het opzetten van facultair ketenoverleg waarin de betrokkenen relevante kwesties bespreken en het actief benaderen van studenten. Na tegenvallende resultaten op gebied van studiesucces heeft De HHS haar aanpak aangepast: in plaats van een centraal aangestuurd programma en een werkgroep van directeuren die hogeschoolbrede interventies ontwikkelen, stelt de instelling tegenwoordig hogeschoolbrede doelen die de faculteiten en opleidingen zelf vertalen naar hun context. Naar aanleiding van de signalen uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek zet De HHS extra in op verbinding tussen docenten en studenten, tussen onderwijzend en ondersteunend personeel, binnen teams en tussen verschillende organisatieonderdelen. In 2019 en 2020 besteedt de instelling in het bijzonder aandacht aan het aanpakken van werkdruk en de beschikbaarheid van informatie en middelen.

Uit de zelfevaluatie en gesprekken bleek dat het cvb een aantal jaren een ingewikkelde relatie heeft gehad met de Hogeschoolraad. De relatie tussen de Hogeschoolraad en de rvt is daarbij ook onder druk komen te staan. Sinds de zomer van 2019 is de samenstelling van de Hogeschoolraad vrijwel volledig gewijzigd; alle betrokkenen hebben aan het panel laten weten dat de samenwerking sindsdien sterk is verbeterd. Cvb en medezeggenschap werken gezamenlijk aan de verdere verbetering van de onderwijskwaliteit.

De HHS maakt successen zichtbaar via intranet, berichten op de nieuwspagina, THiNK FeST en via programma's van The Lighthouse, het ontmoetingscentrum van de hogeschool. Daarnaast organiseert HCTL leernetwerken waarin opleidingen samen onderzoeken en leren hoe zij aspecten van het onderwijskader in hun onderwijs verder kunnen brengen.

B. Overwegingen

Het panel heeft in De HHS een lerende organisatie aangetroffen die streeft naar continue ontwikkeling en verbetering op opleidings-, facultair en instellingsniveau. Uit de documentatie en de gevoerde gesprekken heeft het panel opgemaakt dat verbetermaatregelen beter dan voorheen worden opgevolgd, zij het nog niet altijd vastgelegd en toetsbaar (zie Standaard 3). De afgelopen jaren heeft de instelling een sterke ontwikkeling doorgemaakt en door reorganisatie de verbindingen tussen de verschillende organisatieonderdelen versterkt. De hogeschool heeft zowel gestructureerde, formele als

informele netwerken en bijeenkomsten waarin betrokkenen van alle niveaus van elkaar leren. De diensten spelen daarbij een belangrijke ondersteunende rol.

Aansluitend bij het thema netwerkhogeschool moedigt het panel de instelling aan om de relatie met externe partners te actualiseren en verder te onderzoeken op welke manieren zij betrokken kunnen worden bij ontwikkelingen, anders dan via beroepenveldcommissies. Het panel heeft mooie voorbeelden gezien rondom de herinrichting van enkele opleidingen, die instellingsbreed structurele navolging zouden kunnen krijgen.

Het panel concludeert dat De HHS systematisch werkt aan de verbetering van haar onderwijs en duidelijk gericht is op verdere ontwikkeling. De instelling betrekt diverse belanghebbenden bij innovaties en kwaliteitsverbetering. Op basis van de bevindingen en overwegingen beoordeelt het panel Standaard 4 als voldoet.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Haagse Hogeschool voldoet aan standaard 4, *Ontwikkeling.*

4.5 Eindoordeel

Aan de hand van de ontvangen documentatie en de gesprekken tijdens de locatiebezoeken heeft het panel een goed beeld gekregen van De HHS. De onderwijsvisie van de instelling is gebaseerd op het instellingsplan uit 2015; het panel heeft geconstateerd dat de onderwijsvisie organisatiebreed wordt beschouwd als relevant, herkenbaar en passend. De afgelopen jaren heeft De HHS een onrustige periode doorgemaakt, met een grote reorganisatie, een moeilijke relatie met de Hogeschoolraad en een dreigend financieel tekort. Inmiddels bevindt de hogeschool zich in rustiger vaarwater en heeft ze ervoor gekozen de looptijd van het instellingsplan te verlengen om de elementen uit de onderwijsvisie te kunnen realiseren. Het panel ondersteunt deze keuze en stelt vast dat de instelling daartoe voldoende concrete beleidsplannen en -processen heeft ingericht. Bij de uitvoering gaat de hogeschool uit van ‘groene’ sturing, gericht op verbinding en interactie, aangevuld met ‘blauwe’ sturing aan de hand van kaders en procedures.

Het panel is ervan overtuigd dat De HHS goede stappen zet richting de implementatie van de onderwijsvisie in 2021-2022. Desalniettemin constateert het dat de uitvoering van veel plannen recent is gestart, waardoor de track record op dit moment te beperkt is. Daarnaast meent het panel dat de instelling de formele kant van de monitoring steviger zou moeten verankeren wat betreft reflectie op en grondige analyse van evaluatieresultaten. De indrukken die het panel heeft gekregen van de kwaliteitscultuur binnen De HHS geven het panel vertrouwen dat De HHS zich de komende jaren ook op deze vlakken zal ontwikkelen, voortbouwend op de basis die de hogeschool de afgelopen jaren heeft gelegd.

A. Oordeel

Het panel is van mening dat het eindoordeel van de instellingstoets van de Haagse Hogeschool *positief onder voorwaarden* is. Het panel adviseert dat de instelling aan de volgende voorwaarden moet voldoen om een positieve instellingstoets kwaliteitszorg te verkrijgen:

- De instelling toont aan hoe de uitvoering van plannen instellingsbreed leidt tot implementatie van het onderwijskader;
- De instelling toont aan dat evaluaties grondig geanalyseerd worden en dat de resultaten van evaluaties en analyses structureel worden opgevolgd, gericht op verbeteringen.

5 Aanbevelingen

Op grond van de bevindingen tijdens de audit beveelt het panel aan de Haagse Hogeschool om onderstaande verbeteringen door te voeren:

- Het panel beveelt aan om de sturing op en facilitering van de doelstelling met betrekking tot het werken in resultaatverantwoordelijke teams te versterken, om te borgen dat ieder team in 2022 resultaatverantwoordelijk kan zijn;
- Het panel beveelt aan om explicieter te benoemen welke punten uit de onderwijsvisie afdwingbaar zijn, om waar nodig te kunnen bijsturen.

6 Overzicht van het advies

De onderstaande tabel geeft per standaard het oordeel van het panel uit hoofdstuk 4 weer.

Standaard	Oordeel
Visie en beleid	Voldoet
Uitvoering	Voldoet ten dele
Evaluatie en monitoring	Voldoet ten dele
Ontwikkeling	Voldoet
Eindoordeel	**Positief onder voorwaarden**

Bijlage 1: Accreditatieportret

Het accreditatieportret geeft een overzicht van alle NVAO besluiten met betrekking tot accreditatie en toets nieuwe opleiding. Het betreft alle besluiten onder regime van de tweede fase van het accreditatiestelsel[6], waarvan het definitief besluit is verstuurd voor 10 augustus 2019. Daarmee wordt de periode 2013 tot midden 2019 in beeld gebracht.[7]

De besluiten worden chronologisch gepresenteerd met daarbij aandacht voor bijzondere kenmerken en joint degree programma's. Omdat besluiten en niet de opleidingen de ingang vormen, kunnen opleidingen tweemaal voorkomen. Bijvoorbeeld bij toekenning herstelperiode en vaststelling realisatie herstel.

Aangezien De Haagse Hogeschool niet eerder deelnam aan de Instellingstoets kwaliteitszorg is het NVAO beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling en uitgebreide toets nieuwe opleiding van toepassing.

In het overzicht is in combinatie met het accreditatiebesluit ook het eindoordeel opgenomen. Het eindoordeel voor de opleidingsbeoordeling van bestaande opleidingen kan zijn: Onvoldoende, Voldoende, Goed of Excellent. In geval van tekortkomingen die binnen maximaal twee jaar hersteld kunnen worden, kan de NVAO een herstelperiode toekennen. Onder opmerkingen wordt gemarkeerd of het een besluit betreft na herstel. In die gevallen wordt na de herstelperiode vastgesteld of het herstel is gerealiseerd en wordt indien van toepassing een positief accreditatiebesluit afgegeven. Onder opmerkingen wordt gemarkeerd of het een besluit betreft na herstel. Voor de toets nieuwe opleiding luidt het eindoordeel: Positief, Positief onder voorwaarden of Negatief. In geval de NVAO voorwaarden oplegt, worden na maximaal twee jaar beoordeeld of de voorwaarden vervuld zijn. Onder opmerkingen wordt gemarkeerd of het een besluit betreft na voorwaarden. Het accreditatiebesluit kan luiden: negatief, herstelperiode, en positief. Daarnaast kan een instelling een aanvraag intrekken. In combinatie geeft dat de volgende reeks: Negatief, Herstelperiode; Voldoende; Goed; Excellent en intrekking. Onder opmerkingen wordt gemarkeerd of het een besluit betreft na herstel. In die gevallen wordt na de herstelperiode vastgesteld dat het herstel is gerealiseerd en wordt een positief accreditatiebesluit afgegeven.

In de periode 2013 tot midden 2019 heeft De Haagse Hogeschool 54 aanvragen ingediend, waarvan 53 accreditatieaanvragen. Er werd 1 aanvraag voor een Toets Nieuwe Opleiding ingediend.

Bijlage 1 Tabel Overzicht eindoordelen per procedure
Bijlage 2 Tabel Besluiten chronologisch

[6] Op 1 januari 2011 is het nieuwe Nederlandse accreditatiestelsel hoger onderwijs in werking getreden (besluit 21 december 2010, Stb. 2010, 862).
[7] Met uitzondering van de besluiten onder het eerdere regime in die periode.

Bijlage 1 Tabel overzicht eindoordelen

Naam instelling	De Haagse Hogeschool

Som van Aantal		Jaar besluit							
Soort dossier	Eindoordeel en besluit	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Eindtotaal
Accreditatie NL	Goed	2	1		1				4
	Herstelperiode	1	1	1					3
	Voldoende	3	6	10	1	3	8	12	43
	Voldoende na herstel		1		1	1			3
Totaal Accreditatie NL		6	9	11	3	4	8	12	53
Toets Nieuwe Opleiding NL	Positief						1		1
Totaal Toets Nieuwe Opleiding NL							1		1
Eindtotaal		6	9	11	3	4	9	12	54

Bijlage 2 Tabel Chronologisch overzicht besluiten

			Accreditatie		
Jaar besluit	Naam opleiding CROHO	ISAT	Eindoordeel en besluit	Bijzondere procedures	Totaal
2013	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	34610	Voldoende		1
	B Information Security Management	30010	Goed		1
	B International Business and Management Studies	34936	Goed		1
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	34616	Voldoende		1
	B Opleiding tot Verpleegkundige	34560	Voldoende		1
	M Organisatie Coaching	70074	Herstelperiode		1
2014	B Accountancy	34406	Voldoende		1
	B Bedrijfseconomie	34401	Voldoende		1
	B Climate & Management	30102	Goed		1
	B Commerciële Economie	34402	Voldoende		1
	B Communicatie	34405	Herstelperiode		1
	B Sport en Bewegen	34040	Voldoende		1
	B Technische Natuurkunde	34268	Voldoende		1
	M Organisatie Coaching	70074	Voldoende	Na herstel	1
	M Risicomanagement	70085	Voldoende		1
2015	B Bedrijfswiskunde	35168	Voldoende		1
	B Elektrotechniek	34267	Voldoende		1
	B HBO - Rechten	39205	Voldoende		1
	B Human Technology	34089	Voldoende		1
	B Integrale Veiligheidskunde	39268	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs	34808	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	35025	Voldoende		1
	B Small Business en Retail Management	34422	Voldoende		1
	B Technische Bedrijfskunde	34421	Voldoende		1
	B Technische Informatica	34475	Voldoende		1
	M Master of Business Administration	70024	Herstelperiode		1
2016	B Communicatie	34405	Voldoende	Na herstel	1
	B European Studies	34419	Goed	Bijzonder kenmerk Internationalisering	1
	M International Communication Management	70016	Voldoende		1
2017	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	34464	Voldoende		1
	B Mechatronica	30026	Voldoende		1
	B Pedagogiek	35158	Voldoende		1
	M Master of Business Administration	70024	Voldoende	Na herstel	1
2018	Ad Projectleider Techniek	80039	Voldoende		1
	B Bedrijfskunde MER	34139	Voldoende		1
	B Civiele Techniek	34279	Voldoende		1

	B HBO-ICT	30020	Voldoende	1
	B Technische Bedrijfskunde	34421	Voldoende	1
	B Voeding en Diëtetiek	34579	Voldoende	1
	B Werktuigbouwkunde	34280	Voldoende	1
	M Master of Financial Management and Control	70060	Voldoende	1
2019	Ad Facility Management	80004	Voldoende	1
	B Bouwkunde	34263	Voldoende	1
	B Chemische Technologie	34275	Voldoende	1
	B Elektrotechniek	34267	Voldoende	1
	B Facility Management	34500	Voldoende	1
	B Human Resource Management	34609	Voldoende	1
	B Industrieel Product Ontwerpen	34389	Voldoende	1
	B Opleiding tot Verpleegkundige	34560	Voldoende	1
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	30038	Voldoende	1
	B Social Work	34116	Voldoende	1
	M Organisatie Coahing	70074	Voldoende	1
	M Risicomanagement	70085	Voldoende	1
Eindtotaal				53

Toets nieuwe opleiding

Jaar besluit	Naam opleiding CROHO	ISAT	Eindoordeel en besluit	Bijzondere procedures	Totaal
2018	M Cyber Security Engineering	70207	Positief		1
Eindtotaal					1

Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken

Verkennend bezoek

Data:	9 en 10 december 2019
Locatie:	Den Haag

Dag 1

09.00 – 11.00	Besloten paneloverleg
11.00 – 11.45	College van bestuur
11.45 – 13.15	Meet & Greet met deelnemers van de verschillende gesprekssessies
13.15 – 13.30	Besloten paneloverleg
13.30 – 14.30	Raad van toezicht
14.30 – 15.30	Gesprek over Standaard 1 met een werkveldvertegenwoordiger, twee directeuren, een student (tevens OC-lid en voormalig lid van de Hogeschoolraad), een manager van een faculteitsbureau en twee hogeschooldocenten/teamleiders
15.30 – 16.30	Gesprek over Standaard 2 met een dienstdirecteur, twee opleidingsmanagers, unitmanager Studentenservice binnen OK&C, een student, een hogeschooldocent en een onderwijsadviseur

Dag 2

09.00 – 10.00	Besloten paneloverleg
10.00 – 11.00	Gesprek over Standaard 3 met een dienstdirecteur, een unitmanager Onderwijs & Onderzoek binnen OK&C, een faculteitsdirecteur, twee hogeschooldocenten (tevens voorzitters van examencommissies), een student en een maangementassistent voor lectoren (tevens lid faculteitsraad).
11.00 – 11.15	Besloten paneloverleg
11.15 – 12.15	Gesprek over Standaard 4 met een faculteitsdirecteur, medewerker van de dienst Facilitaire Zaken & IT en programmanager Back on Track, een programmamanager HRD bij de dienst HRM en onderzoeker binnen het platform Connected Learning, twee opleidingsmanagers, een lector (tevens voorzitter Hogeschoolraad) en een student (tevens lid van de Hogeschoolraad)
12.15 – 13.15	Lunch met studenten rondom vier thema's: wereldburgerschap & internationalisering, medezeggenschap, netwerkhogeschool, en begeleiding
13.15 – 16.00	Besloten paneloverleg
16.00	Presentatie voorgenomen audittrails

Verdiepend bezoek

Data:	15, 16 en 17 januari 2020
Locatie:	Den Haag

Dag 1

08.30 – 09.00	Presentatie dashboard
09.00 – 09.45	Besloten paneloverleg
09.45 – 10.30	Faculteitsdirecteur TIS, opleidingsmanagers en teamleiders Ruimtelijke Ontwikkeling en Bouwkunde
10.30 – 10.45	Besloten paneloverleg
10.45 – 11.30	Docenten TIS
11.30 – 11.45	Besloten paneloverleg
11.45 – 12.30	Studenten TIS
12.30 – 12.45	Besloten paneloverleg
12.45 – 13.15	Examencommissies TIS en M&O
13.15 – 14.15	Lunch na uitleg bij de PDCA-muur van M&O
14.15 – 15.00	Faculteitsdirecteur M&O, opleidingsmanagers en teamleiders HRM
15.00 – 15.15	Besloten paneloverleg
15.15 – 16.00	Docenten en lector HRM
16.00 – 16.15	Besloten paneloverleg
16.15 – 17.00	Studenten HRM
17.00 – 17.15	Besloten paneloverleg
17.15 – 18.00	Werkveldvertegenwoordigers opleidingen Ruimtelijke Ontwikkeling, Bouwkunde en HRM

Dag 2

08.30 – 10.00	Besloten paneloverleg
10.00 – 11.00	Vertegenwoordigers onderzoekplatform Next Economy en onderzoekplatform Goed Bestuur Voor een Veilige Wereld
11.00 – 11.15	Besloten paneloverleg
11.15 – 12.15	Vertegenwoordigers opleidingen Ondernemerschap & Retail Management en HBO-ICT
12.15 – 12.30	Besloten paneloverleg
12.30 – 13.30	Onderzoekslunch
13.30 – 13.45	Besloten paneloverleg
13.45 – 15.00	Vertegenwoordigers van de diensten
15.00 – 17.00	Besloten paneloverleg

Dag 3

09.00 – 16.30	Gesprekken in het kader van de beoordeling van de kwaliteitsafspraken (separate beoordeling en rapportage)
16.30	Terugkoppeling

Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten

Voorafgaand aan het verkennende bezoek zijn aan het panel ter beschikking gesteld:

- Zelfevaluatie "Haagse Wereldburgers op Weg"
- Managementletter november 2019
- Bijlagen m.b.t. Standaard 1
    - Instellingsplan "Wereldburgers in een Lerende Samenleving"
    - Onderwijsvisie en -Kader voor het Voltijd Bacheloronderwijs
    - Onderwijsvisie en -Kader voor Masters & Professional Courses
    - Strategisch Onderzoeksbeleid "Onderzoek Versterkt"
    - Richtlijnen Kwaliteitszorg Onderwijs
    - De Haagse Integriteitscode
- Bijlagen m.b.t. Standaard 2
    - Framework Blended Learning
    - De Haagse Toetsing
    - De Haagse Bachelor op Maat
    - Opleidingskader: Format en Handreiking
    - Teams aan De Haagse Hogeschool
    - Uitvoeringsregeling R&O
    - HCTL Strategienotitie 2018-2020
    - Strategisch Relatiemanagement van De Haagse Hogeschool
    - Gids: Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan
- Bijlagen m.b.t. Standaard 3
    - Kaderbrief 2020
    - Kaderbrief 2019
    - Managementrapportage 2019-2 (najaarsmarap)
    - Managementrapportage 2019-1 (voorjaarsmarap)
    - Jaarverslag 2018 (Jaarrekening en Bestuursverslag)
    - Scan Onderwijsvisie & -kader
    - WIN Scan for THUAS Programmes
    - 100 dagen De Haagse Hogeschool 2019: Samenvatting en advies , Rapportage
    - NSE-rapportage 2018: Resultaten , Vervolganalyse
    - Medewerkerstevredenheidsonderzoek Kompas 2018
    - Stimuleren en Monitoren Opleidingskwaliteit (accreditatiecyclus)
    - Kwaliteitszorgcyclus onderzoek
- Bijlagen m.b.t. Standaard 4
    - Rapport Midterm Review door een extern panel gericht op de implementatie van het Instellingsplan op De Haagse Hogeschool: generiek deel
    - Kies en Oogst! Evaluatie reorganisatie De Haagse Hogeschool
    - Hogeschooldocent/Teamleider 2.0: doorontwikkeling rol teamleider
    - Back on Track: herzien programmaplan
    - Kwaliteitszorg in Processen: Inrichting Procesmanagement bij De Haagse Hogeschool

Voorafgaand aan het verdiepende bezoek zijn aan het panel ter beschikking gesteld:

- Programma en informatiegids Verdiepend bezoek Instellingstoets Kwaliteitszorg
- Trail past performance:
    - Faculteit Management & Organisatie: diverse documenten waaronder facultair en opleidingsjaarplan, maraps en gespreksverslagen, kwaliteitszorg plan en activiteitenmonitor, A3 pitches
    - Faculteit Technologie, Innovatie en Samenleving: diverse documenten waaronder verslagen van de beroepenveldcommissie, OC-verslagen, maraps, jaarplannen TIS, jaarverslag examencommissie, notitie en poster PDCA
- Trail m.b.t. de verbinding tussen onderzoek en onderwijs:
    - Centrale documenten, waaronder Onderzoek versterkt (november 2017), jaarplannen lectoraten
    - Onderzoekplatform Goed Bestuur voor een Veilige Wereld: diverse documenten, waaronder jaarplannen, PCDA-docuemnten, zelfevaluatie en visitatierapport, maraps

    - Onderzoekplatform The Next Economy: diverse documenten, waaronder maraps, jaarupdate, outputlijst
    - Opleiding Ondernemerschap & Retail Management: marap, opleidingsjaarplan, verslag peer audit, zelfevaluatie
    - Opleiding HBO-ICT: marap, visie op onderzoek, beoordelingsrapport, zelfevaluatie
- Trail m.b.t. de relatie tussen cvb, ondersteunde diensten en faculteiten:
    - Verhaallijn Bestuurszaken: diverse documenten m.b.t. CD-overleg en klantenpanels
    - Verhaallijn Bedrijfsvoering & Control: diverse documenten, onder andere gerelateerd aan maraps, begrotingsproces en kaderbrief, jaarplannen, herinrichting P&C-cyclus
    - Verhaallijn Facilitaire Zaken & IT: diverse documenten, waaronder jaarplan, plannen m.b.t. huisvesting, verslagen klantenpanels, IT-projecten, cvb-verslagen
    - Verhaallijn Onderwijs, Kennis & Communicatie: diverse documenten, waaronder cvb-stukken m.b.t projecten, noteulen stuurgroep, jaarplannen

Tijdens het verdiepende bezoek zijn aan het panel ter beschikking gesteld:
- Jaarverslag examencommissie M&O
- Maraps M&O

Bijlage 4: Lijst met afkortingen

ba	bachelor
BAK	Beleid, Advies en Kwaliteit
B&C	dienst Bedrijfsvoering & Control
BDB	Basis Didactische Bekwaamheid
BKE	Basiskwalificatie Examinering
CD-overleg	tweewekelijks overleg tussen het cvb en directeuren
cvb	college van bestuur
EC	European credit point
FZIT	dienst Facilitaire Zaken & IT
hbo	hoger beroepsonderwijs
HCTL	The Hague Centre for Teaching and Learning
HDB	Haagse Didactische Bekwaamheid
HHS	De Haagse Hogeschool
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
KPI	kritieke prestatie-indicator
ma	master
marap	managementrapportage
NSE	Nationale Studentenenquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OER	onderwijs- en examenreglement
OK&C	dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie
OLP	opleidingsleerplan
PDCA	Plan, Do, Check, Act
R&O	resultaat- en ontwikkelingscyclus
rvt	raad van toezicht
SDB	Senior Didactische Bekwaamheid
SDG	Sustainable Development Goals
SKE	Seniorkwalificatie Examinering
UAS	uitdagend, activerend en studeerbaar onderwijs
WIN	wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool

Het adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de beoordeling van De Haagse Hogeschool.

Aanvraagnummer: 007016

Colofon

Adviesrapport
De Haagse Hogeschool
Instellingstoets kwaliteitszorg
8 april 2020
Samenstelling: NVAO • NEDERLAND

NVAO

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

Parkstraat 28 • 2514 JK Den Haag
P.O. Box 85498 • 2508 CD The Hague
The Netherlands

T +31 (0)70 312 23 00
E info@nvao.net
www.nvao.net