

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING
KWALITEITSAFSPRAKEN
Hotelschool The Hague 007920

BEZOEKDATUM: DONDERDAG 16 MEI 2019

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING KWALITEITSAFSPRAKEN

Hotelschool The Hague

PLANBEOORDELING KWALITEITSAFSPRAKEN

BEZOEKDATUM: DONDERDAG 16 MEI 2019



Inhoud

Samenvattend advies.....	4
Eindoordeel.....	4
Criterium 1.....	4
Criterium 2.....	4
Criterium 3.....	4
1 Profiel van de instelling.....	6
1.1 Algemene gegevens.....	6
1.2 Profiel van de instelling.....	6
2 Beoordeling per criterium.....	7
2.1 Criterium 1.....	7
2.1.1 Bevindingen.....	7
2.1.2 Overwegingen.....	8
2.1.3 Oordeel.....	8
2.2 Criterium 2.....	8
2.2.1 Bevindingen.....	8
2.2.2 Overwegingen.....	9
2.2.3 Oordeel.....	10
2.2.4 Aanbevelingen.....	10
2.3 Criterium 3.....	10
2.3.1 Bevindingen.....	10
2.3.2 Overwegingen.....	11
2.3.3 Oordeel.....	12
3 Bijlagen.....	13
3.1 Het panel.....	13
3.2 Programma van het locatiebezoek.....	13
3.3 Overzicht van de bestudeerde documenten.....	13

Samenvattend advies

Eindoordeel

Het panel concludeert dat Hotelschool The Hague voldoet aan criteria 1 en 2 van het beoordelingsprotocol kwaliteitsafspraken. Doordat een uitwerking van de voornemens naar concrete beleidsacties en -processen ontbreekt, beoordeelt het panel criterium 3 met een onvoldoende. Het panel komt op grond daarvan tot een negatief eindoordeel. Het panel baseert zijn oordeel op het informatiedossier, de aanvullende documenten en de gesprekken met de instelling op 16 mei 2019.

Criterium 1

De kwaliteitsafspraken hebben een duidelijke relatie met het instellingsplan van Hotelschool The Hague ('Creating Hospitable Futures Together 2018-2023') en het daarop gebaseerde meerjarenplan. De hogeschool heeft de keuze gemaakt om de vrijgekomen studievoorschotmiddelen in te zetten op twee focusgebieden: digital transformation (*high tech*) en customised training & support (*high touch*). De door haar geformuleerde voornemens passen binnen deze focusgebieden, maken beredeneerd deel uit van de zes thema's uit het Sectorakkoord, en sluiten tegelijkertijd nauw aan op de reeds bestaande projecten uit het meerjarenplan. Op die manier worden de middelen ingezet om deze projecten versneld af te ronden en/of in meer detail dan initieel gepland was uit te werken. Dergelijke inbedding roept wel de vraag op wat het aandeel is van deze inzet dat bijdraagt aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Mede door het ontbreken van een uitwerking naar concrete beleidsacties- en processen heeft het panel hier slechts beperkt zicht op gekregen.

Criterium 2

Het startpunt voor het opstellen van het bestedingsplan waren de belangrijkste verbeterpunten die naar voren zijn gekomen uit bestaande evaluatieresultaten. De interne belanghebbenden waren niet alleen nauw betrokken bij het aanbrengen van een prioritering in deze verbeterpunten, maar werden door de gekozen bottom-up benadering ook in staat gesteld om aanvullende input te leveren. Het College van Bestuur heeft telkens een top-down check uitgevoerd om na te gaan of de aangedragen ideeën bijdragen aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs en passen binnen de strategie van de instelling. Het panel heeft geconstateerd dat er, mede door de bottom-up benadering, veel inhoudelijk draagvlak is voor de geformuleerde voornemens en bijbehorende doelen. Dit heeft geresulteerd in de formele instemming van zowel de medezeggenschap als de raad van toezicht. Wel dringt het panel erop aan om de rol van de medezeggenschap bij de verwezenlijking van het beleid in tijd te faciliteren, cf. de minimumnormen die zijn opgenomen in het Sectorakkoord hoger beroepsonderwijs 2018.

Criterium 3

Op basis van de gevoerde gesprekken en de aangereikte documentatie moet het panel vaststellen dat het onvoldoende inzicht heeft gekregen in de onderliggende planvorming om het realiteitsgehalte van de voornemens te bepalen. Het panel is van oordeel dat het zowel een concretisering van beleidsacties- en processen voor de komende drie jaar, alsook een uitwerking op hoofdlijnen van de plannen daarna, niet voor alle voornemens heeft kunnen

aantreffen. Daardoor heeft het panel ook slechts beperkt kunnen vaststellen welke de bijdrage is van de maatregelen aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs (criterium 1). De monitoringsprocessen ter evaluatie van de kwaliteitsafspraken maken onderdeel uit van de reguliere kwaliteitszorgcyclus. De voorgenomen audit in 2021 stelt de hogeschool in staat zo nodig bij te sturen. Hierin voorziet zij ook een rol voor de medezeggenschap. Alles overwegende heeft het panel geconcludeerd dat de hogeschool niet voldoet aan criterium 3.

Den Haag, 13 juli 2019

Namens het panel ter beoordeling van de kwaliteitsafspraken van Hotelschool The Hague,

Jan Welmers
(voorzitter)

Aurelie van 't Slot
(secretaris)

1 Profiel van de instelling

1.1 Algemene gegevens

Land	Nederland
Instelling	Hotelschool The Hague
Vestigingsplaatsen	Den Haag en Amsterdam
Status van de instelling	Bekostigd

1.2 Profiel van de instelling

Hotelschool The Hague (HTH) is een mono-sectorale, publiek gefinancierde hogeschool die zich specialiseert in hospitality management. HTH werd in 1929 opgericht door HORECAF, de vakbond van werkgevers in de hotel en catering industrie, en is gevestigd in twee steden, Den Haag en Amsterdam. De missie van de hogeschool is vastgelegd in het instellingsplan 'Creating Hospitable Futures Together 2018-2023'. Daarin profileert HTH zich vanuit haar kernwaarde 'at the heart of hospitality' als een toonaangevende hospitality business school met een sterke internationale reputatie en ambitie. De hogeschool leidt studenten op die de hospitality industrie vormgeven en wereldwijd gewild zijn. Zij streeft naar een onderwijsgemeenschap van medewerkers en studenten die zich gezamenlijk inspanssen om een positieve invloed te hebben op de samenleving.

Hotelschool The Hague biedt twee opleidingen aan: een bekostigde hbo-bachelor in Hospitality Management en een onbekostigde Master of Business Administration (MBA) in International Hospitality Management. De hogeschool legt zich toe op het verwezenlijken van een student-gecentreerde, real-life leeromgeving waarbinnen studenten werken met real-life cases en veelvuldig in aanraking komen met de beroepspraktijk. De onderwijsprogramma's bestaan uit een combinatie van onderzoek, theorie en praktijk. De leeromgeving ondersteunt de integratie van deze drie elementen en draagt bij aan de verdere ontwikkeling van cognitieve (IQ), veerkrachtige (AQ), persoonlijke en interculturele (EQ) vaardigheden.

De leiding van de hogeschool is berust bij het College van Bestuur, bestaande uit de voorzitter en de decaan. Het College van Bestuur staat onder toezicht van een Raad van Toezicht. De formele medezeggenschap bij het besturen van de hogeschool is op het hoogste niveau belegd bij de Representative Advisory Council (RAC), waarin personeel en studenten zijn vertegenwoordigd, en op het lagere niveau bij de Education Committee (EdCom), eveneens met vertegenwoordiging vanuit alle geledingen. Daarnaast staat het College van Bestuur in nauw contact met de studentvertegenwoordigers van de Student Council en de bestuursleden van de studentenverenigingen, welke zij spreekt tijdens informele Heart-to-Heart meetings.

2 Beoordeling per criterium

2.1 Criterium 1

Het plan draagt beredeneerd bij aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs. De voornemens die de instelling heeft met de studievoorschotmiddelen en de doelen die zij daarmee wil verwezenlijken op de genoemde onderwijskwaliteit-thema's, zijn helder geformuleerd en passen bij de context, historie en bredere (onderwijs)visie van de instelling.

2.1.1 Bevindingen

Hotelschool The Hague (HTH) heeft in 2018 een meerjarenplan ontwikkeld voor de jaren 2019-2021. Dit meerjarenplan fungeert als een nadere uitwerking van de ambities die zijn opgenomen in het instellingsplan 'Creating Hospitable Futures Together 2018-2023'. In dit instellingsplan heeft de hogeschool drie strategische doelstellingen geformuleerd: (1) HTH behoort tot de top drie hospitality business schools ter wereld, (2) HTH levert een directe bijdrage aan de Sustainable Development Goals en (3) HTH intensiveert de onderwijsgemeenschap. Voor elk van deze doelstellingen heeft de hogeschool in het meerjarenplan verschillende projecten benoemd, zoals bijvoorbeeld het integreren van smart sustainable hospitality in de curricula en het ontwikkelen van learning communities. De plannen in het kader van de kwaliteitsafspraken sluiten hierbij aan.

Om meer inzicht te krijgen in de manier waarop de voornemens aansluiten bij de visie van de hogeschool heeft het panel tijdens het bezoek inzage gevraagd in het instellingsplan en het meerjarenplan. De hogeschool heeft de keuze gemaakt om de vrijgekomen middelen in te zetten op twee focusgebieden: digital transformation (*high tech*) en customised training & support (*high touch*). Deze focusgebieden zijn direct gerelateerd aan verschillende projecten die onderdeel uitmaken van het meerjarenplan. De instelling heeft in het informatiedossier een tabel opgenomen waarin zij de samenhang tussen de sectorthema's, de focusgebieden *high tech* en *high touch* en de verschillende voornemens duidelijk maakt.

Voor elke van de zes thema's heeft de instelling twee tot drie voornemens geformuleerd. Het panel vroeg zich aanvankelijk af waarom ervoor gekozen is om te investeren in elk thema in plaats van een focus te leggen op één of enkele thema's. In het gesprek met het panel lichtte het College van Bestuur toe dat dit zowel te maken heeft de wijze waarop deze voornemens tot stand zijn gekomen, als de context waarbinnen de hogeschool opereert. Enerzijds komen alle voornemens rechtstreeks voort uit verbeterpunten die studenten hebben aangedragen. De hogeschool heeft daarbij gekozen voor een bottom-up proces om de herkenbaarheid voor studenten te waarborgen. Anderzijds bestaat de hogeschool grotendeels uit één opleiding, waardoor inzet op één of enkele thema's volgens het College van Bestuur minder vanzelfsprekend was en de veelheid aan voornemens op een zeker detailniveau zijn geformuleerd. Ook de vertegenwoordigers van de Education Committee met wie het panel sprak gaven aan dat zij voor de opleiding verschillende kleinere verbeterpunten hebben geconstateerd die niet binnen één thema passen.

De hogeschool heeft de expliciete keuze gemaakt om de voornemens zoveel mogelijk te laten aansluiten op reeds bestaande projecten en initiatieven. Op die manier worden de vrijgekomen studievoorschotmiddelen ingezet om deze projecten versneld af te ronden en/of in meer detail dan initieel gepland was uit te werken. Dat doet de instelling in eerste instantie

door de personele inzet op deze projecten te vergroten. Dergelijk inbedding roept wel de vraag op wat het aandeel is van deze inzet dat bijdraagt aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Mede door het ontbreken van een uitwerking naar concrete beleidsacties- en processen (zie ook criterium 3) heeft het panel hier slechts beperkt zicht op gekregen.

2.1.2 Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de hogeschool, op basis van de input van de interne belanghebbenden, op elke van de zes thema's een heldere keuze heeft gemaakt. Gelet op de context waarbinnen de hogeschool opereert en de wijze waarop het bestedingsplan tot stand is gekomen, begrijpt het panel de keuze om in alle thema's te investeren, maar merkt daarbij op dat de instelling daarmee het risico loopt op versnippering. Op basis van de gevoerde gesprekken en de door de hogeschool aangereikte documentatie is duidelijk gemaakt hoe de voornemens per thema aansluiten bij de ambities van het instellingsplan en de daarin omschreven visie op onderwijs. De hogeschool maakt voldoende inzichtelijk hoe de voornemens passen binnen de door haar geformuleerde focus gebieden van *high touch* en *high tech*. Het panel heeft door de gekozen inbedding en de mate van concretisering slechts beperkt inzicht gekregen in de wijze waarop beredeneerd wordt bijgedragen aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Omdat het panel dit vooral ziet als een gevolg van de tekortkomingen op criterium 3 en voor het overige heeft kunnen vaststellen dat de voornemens passen bij de context, historie en bredere strategie van de hogeschool, is zij van oordeel dat de instelling voldoet aan criterium 1.

2.1.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Hotelschool The Hague voldoet aan criterium 1.

2.2 Criterium 2

De interne belanghebbenden zijn in voldoende mate betrokken bij het opstellen van het plan en er is voldoende draagvlak bij interne en relevante externe belanghebbenden.

2.2.1 Bevindingen

Het startpunt voor het opstellen van het bestedingsplan waren de belangrijkste verbeterpunten die naar voren zijn gekomen uit bestaande evaluatieresultaten. Deze verbeterpunten heeft de hogeschool geïnventariseerd op basis van de Nationale Studenten Enquête, een medewerkerstevredenheidsonderzoek, alumni enquêtes, adviezen van de Industry Advisory Board en accreditatierapporten. Voor het aanbrengen van een prioritering in deze verbeterpunten en om aanvullende input op te halen, is het College van Bestuur meermaals het gesprek aangegaan met interne belanghebbenden, waaronder de Representative Advisory Council, de Education Committee, studentvertegenwoordigers van de Student Council, besturen van de studentenverenigingen, het Leadership Team, het Education Management Team en de Raad van Toezicht.

In het gesprek met het panel benadrukte het College van Bestuur het belang van een student-gedreven, bottom-up proces opdat de uiteindelijke voornemens en doelen voldoende herkenbaar zijn voor alle stakeholders. Om dit bottom-up proces te faciliteren heeft de hogeschool gebruik gemaakt van bestaande overlegstructuren. Naast formele overleggen met de Representative Advisory Council en de Education Committee werden ook de Heart-to-Heart meetings benut om input op te halen en feedback te krijgen op suggesties. De Heart-to-

Heart meetings worden viermaal per jaar georganiseerd in Amsterdam en Den Haag en bieden een platform om een open gesprek aan te gaan met vertegenwoordigers van de medezeggenschapsgrémia, de Student Council en de studentenverenigingen. Het College van Bestuur heeft telkens een top-down check uitgevoerd om na te gaan of de door de interne belanghebbenden aangedragen ideeën bijdragen aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs en passen binnen de strategie van de instelling. Op basis van alle input heeft het College van Bestuur twee focusgebieden aangebracht (*high touch* en *high tech*) en in het verlengde daarvan verschillende voornemens geselecteerd. Deze focusgebieden en de bijbehorende shortlist van voornemens zijn vervolgens opnieuw besproken met alle interne belanghebbenden, die zich positief uitlieten over dit voorstel.

De vertegenwoordigers van de medezeggenschap met wie het panel sprak gaven aan dat zij vanaf het begin nauw betrokken zijn geweest bij de totstandkoming van het plan en dat zij zich in het proces van planvorming voldoende gehoord voelden. De suggesties die vanuit het College van Bestuur werden gedaan op basis van de evaluatieresultaten waren onderdeel van een open discussie, waarbij de medezeggenschap niet alleen feedback kon geven maar ook zelf concrete ideeën kon aandragen. Niet alle ideeën zijn opgenomen in het uiteindelijk plan. Zo wilden de studenten dat de Engelse taalvaardigheid van docenten verder geprofessionaliseerd zou worden. Het College van Bestuur vond dit niet passen in het kader van de kwaliteitsafspraken, maar heeft met de medezeggenschap afgesproken dat dit punt aandacht zal krijgen binnen de reguliere docentprofessionalisering. Tijdens de gesprekken werd duidelijk dat de medezeggenschap in het proces van planvorming geen extra facilitering heeft gekregen in de vorm van extra uren. Het College van Bestuur is van mening dat de kwaliteitsafspraken qua facilitering bezien moeten worden in de integrale taak van medezeggenschap in het licht van de omvang van de instelling en de omvang van het medezeggenschapsorgaan.

Ook de Raad van Toezicht werd geraadpleegd bij het opstellen van het plan. Zij bleef daarbij trouw aan haar positie als toezichthouder en heeft zich om die reden niet inhoudelijk uitgelaten over de voornemens, noch heeft zij een grote invloed uitgeoefend in de totstandkoming daarvan. Wel is zij nagegaan of de voornemens en bijbehorende doelen tot en met 2021 goed gedefinieerd zijn en aansluiten op het instellingsplan, of er intern voldoende draagvlak is voor het plan en op welke manier de hogeschool de voortgang van de afspraken en het behalen van de doelstellingen zal monitoren. De Raad van Toezicht en de Representative Advisory Council hebben op 15 maart 2019 ingestemd met het bestedingsplan voor de kwaliteitsafspraken.

Het College van Bestuur is zich ervan bewust dat de komende generaties studenten mogelijk andere wensen hebben dan de studenten die nu betrokken zijn geweest bij de totstandkoming van de plannen. Om die reden voorziet zij ook een rol voor studenten in de audit waarmee zij in 2021 de bereikte tussenresultaten zal meten. Daarmee borgt zij de betrokkenheid van de medezeggenschap gedurende de verwezenlijking van het beleid.

2.2.2 Overwegingen

Het panel heeft op basis van de gevoerde gesprekken en aangeleverde documentatie kunnen vaststellen dat het plan zoals dit nu voorligt het resultaat is van een open proces waarin veel belang werd gehecht aan het bereiken van consensus onder alle betrokken stakeholders. Het panel heeft geconstateerd dat er veel inhoudelijk draagvlak is voor de geformuleerde

voornemens en bijbehorende doelen. De verschillende interne belanghebbenden waren zowel in formele als informele zin nauw betrokken bij de totstandkoming van de plannen en hebben tijdens de gesprekken aangegeven veel waarde te hechten aan de daarin opgenomen maatregelen. Het panel is bijzonder te spreken over de manier waarop de medezeggenschapsorganen haar te woord hebben gestaan. Wel moet het daarbij gelijktijdig constateren dat het informatiedossier niet representatief is voor de rijkheid die het heeft aangetroffen in de gesprekken.

Het panel heeft zich ervan vergewist dat de Raad van Toezicht en de Representatieve Advisory Council formeel met de plannen hebben ingestemd. Daarmee is de betrokkenheid van interne stakeholders voldoende aangetoond. Gezien de Raad van Toezicht in grote mate het werkveld vertegenwoordigt, is het panel van mening dat daarmee ook de betrokkenheid van de externe stakeholders wordt ingevuld.

Het panel vindt het positief dat de hogeschool anticipeert op het feit dat de toekomstige generaties studenten de invulling waarvoor nu is gekozen mogelijk willen bijstellen. Dit heeft zij in het proces opgenomen door middel van een audit. In de veelheid van voornemens wil de medezeggenschap haar rol ten aanzien van de monitoring serieus oppakken. Het panel dringt erop aan om deze rol in tijd te faciliteren, conform de minimumnormen die zijn opgenomen in het Sectorakkoord hoger beroepsonderwijs 2018.

2.2.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Hotelschool The Hague voldoet aan criterium 2.

2.2.4 Aanbevelingen

Het panel dringt erop aan om de rol van de medezeggenschap bij de verwezenlijking van het beleid in tijd te faciliteren, conform de minimumnormen die zijn opgenomen in Sectorakkoord hoger beroepsonderwijs 2018.

2.3 Criterium 3

De voornemens in het plan zijn realistisch gelet op de voorgestelde inzet van instrumenten en middelen en de organisatie en processen binnen de instelling.

2.3.1 Bevindingen

In het bestedingsplan presenteert de instelling per thema twee tot drie voornemens. Voor ieder voornemen heeft zij gespecificeerd wat de huidige status is, welke vooruitgang moet worden geboekt in de eerste drie jaar en wat de uiteindelijke doelstellingen zijn in 2024. Vervolgens is een overzicht gegeven van alle doelstellingen die de instelling wil realiseren in 2021 en een overzicht van de middelen die per jaar worden ingezet, zowel in termen van personele omvang als concrete bedragen.

Het panel heeft tijdens het bezoek getracht om meer inzicht te krijgen in de onderliggende plannen om zo het realiteitsgehalte van de voornemens te bepalen. Hoewel het nut en de noodzaak van de beschreven maatregelen en projecten niet ter discussie staan, kon het panel zich op basis van het informatiedossier in eerste instantie geen goed beeld vormen bij de concrete beleidsacties- en processen die beredeneerd bij moeten dragen aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Uit de documentatie die ter tafel lag bleek dat voor een aantal voornemens een dergelijke uitwerking beschikbaar was (bijvoorbeeld voor het

opzetten van een pre-masterprogramma, het verbeteren van de placement-ervaring en het tutorsysteem), maar voor het merendeel van de maatregelen heeft het panel deze nadere concretisering niet aangetroffen.

In reactie op deze constatering van panel gaf het College van Bestuur aan dat de timing van deze beoordeling voor sommige projecten wellicht te vroeg was. Er is binnen de organisatie inmiddels voor ieder voornemen een verantwoordelijke medewerker aangewezen. Ook is er een programmamanager aangetrokken die de komende periode zal werken aan projectplan waarin de verschillende maatregelen met elkaar worden verbonden. Daarnaast merkte het College van Bestuur op dat zij de opdracht anders geïnterpreteerd heeft en in de eerste plaats in samenspraak met alle stakeholders tot een consensus wilde komen over wat de middelen precies moeten opleveren. Dit past ook bij de cultuur van Hotelschool The Hague, die over het algemeen erg resultaatgericht te werk gaat. Tijdens het bezoek werd duidelijk dat het College van Bestuur niet voor de meest simpele aanpak heeft gekozen door in te zetten op een veelheid aan ambities die rechtstreeks voortkomen uit gesprekken met alle interne belanghebbenden. Daaruit spreekt haar ambitie, maar tegelijkertijd was het College zich ervan bewust dat een nauwere focus op één of twee thema's mogelijk had kunnen resulteren in een concretere uitwerking van beleidsacties- en processen.

Het College van Bestuur is voornemens om in 2021 een audit te organiseren. Daarin voorziet zij ook een rol voor de studentgeleding van de medezeggenschap. Mede op basis van de tussentijds bereikte resultaten en de inbreng van de studentgeleding zal zij bepalen of een herijking van de ingezette koers nodig is. De monitoring wordt onderdeel van de reguliere kwaliteitszorgcyclus. Hiervoor gebruikt de hogeschool de 'HTH Heart rate monitor' waarin zij haar Plan-Do-Check-Act cyclus heeft vastgelegd. De kwaliteitsafspraken zijn onderdeel van het meerjarenplan waarvoor het College van Bestuur driemaandelijke voortgangsrapportages opstelt. Deze voortgangsrapportages worden besproken met de Raad van Toezicht en de Representative Advisory Council. Daarnaast zullen de Heart-to-Heart meetings opnieuw benut worden om de mening van de studenten te peilen en ze te betrekken bij de voortgang van de plannen.

2.3.2 Overwegingen

Het panel herkent het dilemma dat door het College van Bestuur werd geschetst omtrent de totstandkoming van de voornemens en de keuzes die daarbij zijn gemaakt. De hogeschool had ervoor kunnen kiezen om een focus aan te brengen op een aantal thema's, met het risico dat studenten zich hier onvoldoende in herkennen. De herkenbaarheid voor studenten was voor de hogeschool dermate belangrijk dat bij de totstandkoming van de plannen is gekozen voor een bottom-up proces. Het panel is van mening dat dergelijke benadering het gevaar in zich heeft dat er wordt ingezet op een veelheid aan kleine maatregelen, met risico op versnippering. Het panel heeft over de veelheid aan voornemens als zodanig geen oordeel. Wel heeft het panel moeten vaststellen dat de doelstellingen per voornemen en de daaraan gekoppelde beleidsacties- en processen in sommige gevallen onvoldoende geconcretiseerd zijn.

Het panel benadrukt dat het onder de indruk is van het beleidsvoerend vermogen van het College van Bestuur en het track record van de hogeschool op het gebied van onderwijsbeoordelingen. Echter kan het panel in haar huidige taakstelling niet terugvallen op verdiend vertrouwen, aangezien het op grond van concrete beleidsacties en - processen moet

oordelen of de door de instelling geformuleerde voornemens realiseerbaar en haalbaar zijn. In de documentatie die het panel is aangereikt heeft het zowel de genoemde concretisering van beleidsacties- en processen voor de komende drie jaar, alsook een uitwerking op hoofdlijnen van de plannen daarna, niet aangetroffen. Het panel kreeg tijdens het bezoek de indruk dat deze beoordeling wellicht een half jaar te vroeg heeft plaatsgevonden. Ook het College van Bestuur erkende dat voor een aantal onderdelen van het plan de timing te vroeg was om hier een beredeneerd oordeel over te vellen.

Alles overwegende is het panel van oordeel dat de hogeschool niet voldoet aan criterium 3. Gelet op haar executiekracht en track record heeft het panel er vertrouwen in dat de hogeschool de gevraagde uitwerking naar concrete beleidsacties en -processen tijdig zal kunnen aanleveren. Bij deze uitwerking dient in acht genomen te worden dat ook gelijktijdig de wijze waarop de voornemens beredeneerd bijdragen aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs moet worden geëxpliciteerd. Hoewel dit een onderdeel is van criterium 1 ziet het panel deze tekortkoming toch vooral in het gevolg van het feit dat de plannen onvoldoende zijn uitgewerkt.

2.3.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Hotelschool The Hague niet voldoet aan criterium 3.

3 Bijlagen

3.1 Het panel

De NVAO heeft het panel benoemd dat de beoordeling heeft uitgevoerd. De experts voor de beoordeling zijn onafhankelijk van de instelling. Het panel beschikt gezamenlijk over bestuurlijke deskundigheid, hoger onderwijsdeskundigheid, deskundigheid op het gebied van de inrichting en effectiviteit van kwaliteitszorgsystemen, een vertegenwoordiger van de studenten en een vertegenwoordiger uit het maatschappelijk veld c.q. werkveld. Het panel is door de NVAO getraind voor de uitvoering van de beoordeling. Het rapport wordt geschreven door een gecertificeerd secretaris, die tevens door NVAO is getraind. De samenstelling van het panel met daarbij een korte beschrijving van de panelleden is te vinden in de factsheet.

Het panel heeft voorafgaand aan het bezoek aan de instelling eerste indrukken uitgewisseld. Op de ochtend van de bezoekdag heeft het panel vooroverleg gehad, tijdens dit overleg zijn de vragen geïnventariseerd. Vervolgens heeft het panel gesproken met een vertegenwoordiging uit de instelling, bestaande uit het College van Bestuur, de Raad van Toezicht, een vertegenwoordiging van de medezeggenschap, en een delegatie van de studentenverenigingen en student councils. Na een interne beraadslaging heeft het panel mondeling de bevindingen op hoofdlijnen terug gekoppeld aan de instelling.

Het adviesrapport is door de secretaris opgemaakt binnen twee weken na de bezoekdag. Dit is voorgelegd aan de panelleden en van suggesties voorzien. Vervolgens is er ter bevordering van de consistentie overleg gevoerd bij de NVAO met secretarissen van andere beoordelingen. Het concept adviesrapport is voor feitelijke onjuistheden voorgelegd aan de instelling, waarna het advies definitief is vastgesteld. Het adviesrapport is vervolgens aangeboden aan het bestuur van de NVAO.

3.2 Programma van het locatiebezoek

Tijdstip	Gesprek	Betrokkenen
08.30 – 11.30	Vooroverleg	Panel
11.30 – 10.40	Introductie	College van Bestuur
10.45 – 11.30	Gesprek 1	Raad van Toezicht
11.30 – 12.15	Gesprek 2	College van Bestuur
12.15 – 12.45	Lunch	Panel
12.45 – 13.30	Gesprek 3	Medezeggenschapsvertegenwoordiging
13.30 – 13.45	Pauze	Panel
13.45 – 14.30	Gesprek 4	Delegatie studentenverenigingen en student councils
14.30 – 15.30	Paneloverleg	Panel
15.30 – 15.45	Terugkoppeling	Genodigden door instelling te bepalen

3.3 Overzicht van de bestudeerde documenten

Voorafgaand aan het bezoek is aan het panel de volgende documentatie beschikbaar gesteld:

- Creating Hospitable Futures Together: Quality Agreements 2019-2024

Op de bezoekdag lag voor het panel de volgende documentatie ter tafel:

- Institutional plan
- Multi-annual plan
- Corporate dashboard
- Education Management Team minutes about Quality agreements
- Heart to Heart minutes (Student input)
- Education committee Year Plan
- Overview of Quality Improvement cycles (Heart to Heart monitor)
- Educational framework
- Introduction to Learning and Teaching Collaboration Platform (LTCP) team
- Overview of real life cases per course
- Plan of approach sustainable development goals
- Vision smart sustainable hospitality
- P.A.T.E. Portfolio WHA
- Example possible P.A.T.E. assignment
- Example P.A.T.E. activities
- Evaluation Practical Placement
- Improvement plan Practical Placement
- Minutes Educational Management Team meetings about Practical placement
- Proposal pitch Specialisation Pre-Master Pilot
- Feedback colleagues Proposal pitch Specialisation Pre-Master Pilot
- Budget Specialisation Pre-Master
- ICT Road map

KWALITEITSAFSPRAKEN Hotelschool The Hague

Onderwerp Factsheet Kwaliteitsafspraken		Nummer 007920
Datum 10 oktober 2019		Versie 25.0
Contactpersoon Anke Schols	070 - 312 2350	kwaliteitsafspraken@nvao.net

GEGEVENS INSTELLING

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| • Naam instelling | Hotelschool The Hague |
| • BRIN | 02NR |
| • Bezoekadres | Brusselselaan 2, 2587 AH Den Haag |
| • Kwaliteitsafspraken | Zelfstandige beoordeling |
| • Inleverdatum aanvraagdossier | vrijdag 22 maart 2019 |

STATUS DOSSIER

- | | |
|--|---------------------------|
| • Datum ontvangst aanvraagdossier | vrijdag 22 maart 2019 |
| • Bezoekdag | donderdag 16 mei 2019 |
| • Adviesrapport (voor feitelijke onjuistheden) | zaterdag 13 juli 2019 |
| • Advies Dagelijks Bestuur NVAO | maandag 26 augustus 2019 |
| • Advies toegestuurd aan Minister van OCW | donderdag 10 oktober 2019 |
| • Beschikkingsdatum | donderdag 17 oktober 2019 |

PANELSAMENSTELLING

- **Voorzitter** Jan Welmers
Dr. Jan Welmers is oud bestuurder Fontys. Binnen het Fontys-bestuur werd hij verantwoordelijk voor de primaire processen Onderwijs (kwaliteitszorg gerelateerde zaken) en Onderzoek, de ondersteunende processen Personeel & Organisatie, Audit & Kwaliteitszorg, Juridische zaken en Mediavoorzieningen. Momenteel zit hij in RvB Zorgketen Heliomare. Daarvoor bestuursfuncties gehad bij UWW en Hogeschool Utrecht.
- **Lid** Karel van Rosmalen
Drs. Karel van Rosmalen is voorzitter a.i. van het College van Bestuur van Arcus ROC. De laatste tien jaar was hij voorzitter College van Bestuur van Zuyd Hogeschool. Onder zijn leiding vond er een cultuurverandering plaats, evenals een structuurverandering in de interne organisatie. Daarmee gepaard gaande een verdergaande verbetering van de onderwijskwaliteit en ondersteunende systemen.
- **Lid** Frank Vriens
Drs. Frank Vriens is onderwijsdeskundig adviseur bij de Avans Hogeschool en senior beleidsadviseur Leer en Innovatiecentrum (LIC) Avans Hogeschool.
- **Lid** Rob Koper
Prof. dr. Rob Koper is universiteitshoogleraar bij de Open Universiteit, met als aandachtsgebied onderwijsinnovatie. Voorheen was hij o.a. hoogleraar-directeur van het onderwijstechnologisch onderzoeksinstituut van de Open Universiteit en decaan van onderwijswetenschappen. Hij is verantwoordelijk geweest voor de diverse online leeromgevingen van de OU en de veranderingen in de opzet van de bachelor en masterprogramma's om de algehele onderwijskwaliteit te verbeteren en deze beter bestudeerbaar te maken.
- **Student-lid** Alex Tess Rutten
Alex Tess Rutten doet een Research Master Cultural Analysis aan de Universiteit van Amsterdam. Ze is lid geweest van de opleidingscommissie en van de facultaire en centrale medezeggenschapsraad. Ook zat ze in het bestuur van de Amsterdamse studentenvakbond. Naast haar studie geeft ze bij TAQT waar ze trainingen geeft aan medezeggenschapsraden en besturen van

studentenorganisaties over o.a. de WHW en vergaderen.

- **Procescoördinator** Anke Schols
- **Secretaris** Aurelie van 't Slot

