

Beoordelingsrapport

## **Inzet G5-middelen**

Studiesuccesbevordering van niet-westerse allochtone studenten in de vier grote steden



## Beoordelingsrapport

### **Inzet G5-middelen**

# Studiesuccesbevordering van niet-westerse allochtone studenten in de vier grote steden

Hobéon® Certificering BV

**Datum:**

28 februari 2011

**Auditcommissie:**

Dr. M. Bussemaker

Dr. M.R.J. Crul

Prof. Dr. J.J. van Dijk

Prof. Dr. P. Essed

**Voorzitter:**

Drs. W.G. van Raaijen

**Secretaris:**

H.R. van der Made



# INHOUDSOPGAVE

<b>VOORWOORD</b>	<b>1</b>
<b>SAMENVATTING</b>	<b>3</b>
<b>1. INLEIDING</b>	<b>5</b>
<b>2. SAMENSTELLING EN WERKWIJZE AUDITCOMMISSIE</b>	<b>9</b>
<b>3. BEOORDELINGSKADER</b>	<b>11</b>
3.1. Operationalisering van het beoordelingskader	11
3.2. Weging van de beoordelingscriteria	13
<b>4. GENERIEKE BEVINDINGEN, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN</b>	<b>15</b>
4.1. Faseverschil, nog geringe 'evidence of success'	15
4.2. Generiek of specifiek beleid, of allebei	16
4.3. Good practices	17
4.4. Deficiëntieparadigma of cultuurverandering	18
4.5. Betrokkenheid NWA-student, 'bottom up' of toch 'top down'?	20
4.6. Eigenaarschap en doelmatigheid van de projectorganisatie	21
4.7. Toekomstige aanpassingen in programma en beoordelingscriteria	21
4.8. Hervisiting	22
<b>5. BEVINDINGEN EN OORDELEN PER HOGESCHOOL</b>	<b>23</b>
5.1. INHolland	24
5.2. Haagse Hogeschool	34
5.3. Hogeschool Utrecht	43
5.4. Hogeschool Rotterdam	57
5.5. Hogeschool van Amsterdam	70
<b>6. BIJLAGEN</b>	<b>85</b>
6.1. Beknopte CV's leden auditcommissie	85
6.2. Onafhankelijkheidsverklaringen leden auditcommissie	87
6.3. Auditprogramma's en gesprekspartners	93
6.3.1. Hogeschool INHolland, 8 december 2010	93
6.3.2. Haagse Hogeschool, 9 december 2010	95
6.3.3. Hogeschool Utrecht, 10 december 2010	97
6.3.4. Hogeschool Rotterdam, 14 december 2010	99
6.3.5. Hogeschool van Amsterdam, 15 december 2010	101
6.4. Profiel Hobéon	103



## VOORWOORD

Het voorliggende rapport is het resultaat van een vijftal kwalitatieve audits uitgevoerd bij de zogenaamde G4/G5: de vijf hogescholen in de vier grote steden. Het betreft de Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool INHolland (locatie Amsterdam/Diemen, Den Haag, Rotterdam), de Hogeschool Rotterdam, de Haagse Hogeschool en de Hogeschool Utrecht.

De kwalitatieve audits werden in december 2010 in opdracht van het ministerie van OCW gehouden door Hobéon Certificering (hierna: Hobéon) in Den Haag. De audits, i.c. deze rapportage, vormen één van de pijlers waarop het ministerie van OCW zijn integrale oordeel baseert over de doelmatigheid van de ingezette gelden ten behoeve van het bevorderen van het studiesucces van niet-westerse allochtone studenten<sup>1</sup> van de genoemde vijf hogescholen. Het oordeel is van invloed op de toewijzing en verdeling van toekomstige G5-gelden.

De auditcommissie bestond uit dr. M. Bussemaker (tot 1 januari 2011), dr. M.R.J. Crul, prof. dr. J.J. van Dijk en prof. dr. P. Essed als inhoudsdeskundigen. Namens Hobéon bekleedde drs. W.G. van Raaijen het voorzitterschap en voerde H.R. van der Made het secretariaat. Lopende het beoordelingstraject, maar wel nadat de locatieaudits hadden plaatsgevonden, werd mevrouw Bussemaker benoemd tot rector van de Hogeschool van Amsterdam. Dit heeft echter een onafhankelijk oordeel van de auditcommissie geenszins in de weg gestaan. Mevrouw Bussemaker nam geen deel aan de audit op 15 december 2010 bij de HvA omdat de sparringpartner met wie ze het teamlidmaatschap deelde (de heer Van Dijk) toen zitting nam. Mevrouw Bussemaker heeft zich direct teruggetrokken, toen bleek dat zij voor de functie bij de HvA in aanmerking kwam. Zij heeft geen inzage gehad in de (concept)rapportage en derhalve ook geen aandeel meer gehad in de finale oordeelsvorming van de commissie.

De auditcommissie heeft ter voorbereiding op haar werkzaamheden inzage gehad in alle beleidsdocumenten die tot de toekenning van de G5-gelden in 2008 hebben geleid en de trendanalyses en voortgangsrapportages die bij de hogescholen in 2009 en 2010 door het Echo Expertisecentrum Diversiteitsbeleid over het gevoerde studiesuccesbeleid en de genomen maatregelen zijn uitgebracht.

Bovendien hebben alle hogescholen de auditcommissie voorafgaand aan de audits voorzien van alle gevraagde documenten, zodat een adequate documentanalyse kon worden uitgevoerd die als basis kon dienen voor de auditgesprekken. In een enkel geval hebben hogescholen, op verzoek van de auditcommissie, nog aanvullende schriftelijke informatie geleverd.

Vanuit het ministerie van OCW verzorgde mevrouw Trinh Ngo (MSc) de opdrachtbegeleiding.

De auditcommissie kijkt terug op een intensieve en inspirerende reeks audits, die een goed beeld gaven van de wijze waarop de hogescholen hun beleid op het gebied van studiesucces voor niet-westerse allochtone studenten hebben vormgegeven en hoe de G5-gelden tot op heden hieraan zijn besteed.

De auditcommissie dankt allen die een goed verloop van de audits hebben mogelijk gemaakt en hoopt met deze rapportage zowel een bijdrage te leveren aan de oordeelsvorming van het ministerie van OCW bij de toewijzing van middelen na 2012, als aan de verdere ontwikkeling van het beleid op het gebied van studiesucces voor niet-westerse allochtone studenten bij de vijf randstedelijke hogescholen.

Den Haag, februari 2011

---

<sup>1</sup> In dit rapport wordt deze groep studenten geregeld afgekort als 'NWA-studenten'. Onder NWA-studenten wordt verstaan: alle in Nederland woonachtige personen die minstens één in het buitenland geboren ouder hebben. Tot de niet-westerse allochtonen behoren degenen die afkomstig zijn uit Afrika, Azië (exclusief Japan en Indonesië), Zuid- en Midden-Amerika en Turkije. Het begrip is **niet** van toepassing op internationale studenten.





## SAMENVATTING

Het onderzoek van de auditcommissie, bestaande uit een documentanalyse en locatiebezoeken bij ieder van de deelnemende hogescholen, heeft als uitkomst dat drie van de vijf hogescholen hun beleid ter bevordering van het studiesucces van niet-westerse allochtone studenten met een voldoende gehonoreerd zien.

Twee hogescholen, de Hogeschool INHolland en de Hogeschool van Amsterdam, scoren nog onvoldoende. Dit komt vooral doordat er bij deze hogescholen op het hoogste niveau nog te weinig sprake is van een samenhangende visie op het te voeren studiesuccesbeleid voor de student van niet-westerse afkomst. Dit wrekt zich op alle betrokken niveaus in de organisatie en resulteert te vaak in een relatief groot aantal activiteiten, waarvan de cohesie niet duidelijk is en waarbij een zogenaamde ketenbenadering in het toepassen van interventies ontbreekt of maar zeer beperkt zichtbaar is. Dit heeft bij de auditcommissie de twijfel versterkt of bij beide hogescholen de ingezette interventies ook daadwerkelijk zullen en kunnen leiden tot de beoogde resultaten. De Hogeschool INHolland heeft daarenboven ook nog onvoldoende een gedegen onderzoeksinstrumentarium ingericht, om het studiesucces van de NWA-studenten te volgen.

Een belangrijke factor in dezen lijkt het ontbreken van een helder, visionair en inspirerend leider-/eigenaarschap op het hoogste niveau van deze hogescholen. Het belang van dit aspect werd nog eens nadrukkelijk onderstreept door het bezoek dat de auditcommissie bracht aan de Haagse Hogeschool. Deze instelling scoort op alle dimensies van visie, beleid, samenhang, verantwoording en sturing het hoogst van alle onderzochte hogescholen. De betrokkenheid bij het thema is er van hoog tot laag tastbaar, het enthousiasme van studenten die mentoraatsprojecten uitvoeren inspirerend en aanstekelijk.

Bij de Hogeschool Rotterdam valt vooral de pragmatische aanpak op met een sterk ontwikkelde ketenbenadering, waarin ook de specifieke aandacht voor NWA-studenten is geborgd. De maatregelen die de hogeschool neemt, zijn over het algemeen goed in de organisatie ingebed. Aandachtspunt is hier – maar dat geldt niet alleen voor deze hogeschool – nadrukkelijk het personeelsbeleid: het proces om meer docenten van NWA-afkomst aan zich te binden, verloopt moeizaam en traag en vraagt van de hogeschool nog de nodige (extra) inventiviteit. Ook de monitoring van de projecten is nog niet op orde, omdat deze nog onvoldoende concrete sturingsgegevens oplevert.

Bij de Hogeschool Utrecht is een echt samenhangend diversiteitsbeleid eerst in 2010 op gang gekomen. De hogeschool scoort nog niet op alle aspecten al een voldoende, maar heeft in aanleg wel een heldere koers te pakken. Zij voert weliswaar een generiek studiesuccesbeleid, maar het studiesucces van de NWA-studenten heeft de hogeschool wel degelijk – en steeds beter – in beeld. Het personeelsbeleid met betrekking tot het werven van NWA-docenten kan zondermeer steviger en met meer overtuiging en creativiteit worden gevoerd; ook de inbedding in de organisatie van de verschillende beleidsmaatregelen, alsook de resultaatmeting ervan, kan beter. De auditcommissie was vooral onder de indruk van de wijze waarop de hogeschool studenten bindt door community gerichte projecten, die volledig door de studenten worden gedragen.

De auditcommissie formuleert, naast de oordelen per hogeschool, ook een aantal algemene conclusies en aanbevelingen voor de tweede tranche van het G5-project, waarvoor € 12 miljoen tussen de vijf hogescholen te verdelen valt. Een viertal aanbevelingen vindt de auditcommissie essentieel voor de verdere ontwikkeling van het G5-beleid bij alle hogescholen.

De auditcommissie constateert dat geen van de hogescholen met de G5-gelden een volledig op NWA-studenten gericht beleid voert. Het beleid is in sommige gevallen, en ook om begrijpelijke redenen, volkomen generiek, waarbij de NWA-student wordt geïmpliceerd. De auditcommissie beveelt aan dit als realiteit te accepteren.

Een benadering gericht op de algemene problematiek van studie-uitval, met interventies voor MBO- of HAVO-instroom, gender of eerste-generatiestudenten ligt, naar het oordeel van de commissie, soms meer voor de hand dan (uitsluitend) de etnische achtergrond.

De auditcommissie beveelt met name die hogescholen aan waar dit nog onvoldoende is gebeurd, een stevig 'onderzoekshuis' in te richten dat gegevens verzamelt, analyseert en beschikbaar maakt, zodat een adequate analyse van oorzaken en het in kaart brengen van problemen/kansen en doelgroepen, alsook de monitoring van resultaten en de bijstelling/selectie van interventies gefundeerd kan gebeuren. Monitoring vindt de auditcommissie essentieel, omdat beleid anders wordt gemaakt op basis van beelden en niet op basis van feiten.

De auditcommissie beveelt aan de toekomstige G5-gelden bij alle hogescholen (nog) sterker in te zetten op die activiteiten die goed lijken te werken: de ontwikkeling van mentoraten, het instellen van peer coaches (ouderejaarsstudenten die jongerejaars begeleiden), outreach coaches (studenten die voorlichting geven aan MBO'ers en Havisten), maar ook peer coaches te benutten als 'thermometer' in de organisatie ten aanzien van vragen als: plegen we de juiste interventies, zijn er signalen over discriminatie en racisme, is er sprake van voldoende binding, etc.

Ook een ketenbenadering (op elkaar aansluitende activiteiten) lijkt een werkend mechanisme: generieke maatregelen, zoals bijv. intake-assessments, gevolgd door mentoraten, extra SLB, extra taaltrainingen, etc.

Ook breekt de auditcommissie een lans voor een meer actief en inclusief personeelsbeleid, waarin NWA-studenten zich kunnen herkennen.

De auditcommissie beveelt ook aan het eigenaarschap te verbeteren, met name bij die hogescholen waar dit nog onvoldoende zichtbaar is. Een duidelijke eigenaar, zowel op CvB-niveau als in de uitvoering, met verantwoordelijkheden en bevoegdheden, die ook werkelijk de ruimte krijgt om zaken te ontwikkelen en in gang te zetten, is essentieel voor een overtuigende en effectieve aansturing van verandering.

De auditcommissie doet de suggestie om de bevindingen en aanbevelingen uit deze rapportage uitgangspunt te laten zijn voor de inrichting van de tweede G5-tranche. Een zeer beperkt deel van het beschikbare budget zou daarbij kunnen worden ingezet voor uitwisseling tussen de hogescholen van de in deze rapportage opgenomen *best practices* (hoofdstuk 7). Op basis van deze uitwisseling zou tot nieuwe Plannen van Aanpak kunnen worden gekomen, waarmee aan de hogescholen het vervolg wordt ingezet.

De auditcommissie geeft het ministerie van OCW in overweging de hogescholen waarvan het studiesuccesbeleid gericht op NWA-studenten nu door de auditcommissie als onvoldoende wordt beoordeeld, binnen een afzienbare termijn te onderwerpen aan een beperkte, gerichte kwaliteitsaudit, waarbij – naast de doorgevoerde verbetermaatregelen op basis van de uitkomsten van deze audit – uitsluitend die onderdelen die nu een onvoldoende score opnieuw worden beoordeeld. Kernthema daarbij is de inhoudelijke consistentie tussen visie, beleid en interventies.

Het overnemen van de aanbevelingen door OCW/de Hogescholen, vergt naar het oordeel van de auditcommissie een herziening van het beoordelingskader, indien het G5-diversiteitsbeleid van de vijf Hogescholen opnieuw wordt onderworpen aan een externe beoordeling.

De auditcommissie doet hiertoe concrete voorstellen.

Tot slot, hecht de auditcommissie eraan te vermelden dat zij in volledige unanimititeit tot haar oordelen is gekomen. Ook over de conclusies en aanbevelingen was de commissie unaniem.

## 1. INLEIDING

In het Coalitieakkoord van het vorige kabinet is vastgelegd dat extra zal worden geïnvesteerd in het studiesucces van niet-westerse allochtone studenten<sup>2</sup>.

In 2008 zijn daartoe principeafspraken vastgelegd in een convenant tussen OCW en de vijf hogescholen in de Randstad (Haagse Hogeschool, Hogeschool Utrecht, Hogeschool Rotterdam, Hogeschool van Amsterdam en Hogeschool INHolland).

In 2009 zijn per hogeschool concrete streefcijfers opgesteld voor uitval en rendement. Deze streefcijfers zijn eveneens vastgelegd in de convenanten tussen de afzonderlijke instellingen en OCW. De kwantitatieve prestaties die uit deze convenanten voortvloeien, worden in 2011 gemeten.

Afgesproken is, eind 2010 ook de kwalitatieve resultaten te meten, en wel in de vorm van op locatie uit te voeren audits bij ieder van de hogescholen. De meting, uitgevoerd door een auditcommissie van inhoudsdeskundigen, dient een oordeel op te leveren over de kwaliteit van de inspanningen die de vijf hogescholen hebben geleverd om het studiesucces van niet-westerse allochtone studenten te verbeteren. De oordelen worden uitgedrukt in 'voldoende' of 'onvoldoende' en zijn van invloed op de verdeelsleutel van de G5-gelden (na bezuiniging € 12 miljoen, was € 17 miljoen) over de periode 2012/2013.

De subsidie kent een zogenaamd 'instroomdeel' (€ 8 miljoen, verdeeld op basis van de gemiddelde instroom van niet-westerse allochtone studenten per september 2009 en september 2010), waaraan geen streefcijfers zijn verbonden. Daarnaast is er een 'prestatiedeel'. Dit prestatiedeel (€ 4 miljoen) wordt onder de hogescholen verdeeld op basis van:

- De gerealiseerde prestaties op de indicator 'uitval'<sup>3</sup>;
- De gerealiseerde prestaties op de indicator 'propedeuserendement'<sup>4</sup>, en
- De uitkomsten van de evaluatie door de auditcommissie.

Een hogeschool kan voor zijn prestaties maximaal 3 punten behalen, één voor ieder van de hierboven genoemde beoordelingscriteria<sup>5</sup>.

### Betrokkenheid verschillende partijen

Het oordeel van de auditcommissie maakt dus onderdeel uit van een bredere beoordeling door meerdere partijen, die uiteindelijk moet leiden tot een besluit door OCW over de (her)verdeling van de beschikbare G5-middelen tot 2013.

---

<sup>2</sup> Zie Hoofdstuk VIII van de Rijksbegroting 2008 t/m 2010 en de 'Strategische agenda voor het hoger onderwijs-, onderzoek- en wetenschapsbeleid: Het Hoogste Goed', die de toenmalige Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen Plasterk in november 2007 heeft uitgebracht.

<sup>3</sup> Uitval wordt gemeten na 2 jaar. Analoog aan de CBS-definitie van uitval wordt een student uitvaller op het moment dat deze de instelling verlaat zonder eindexamen en niet binnen 2 jaar terugkeert bij dezelfde instelling. Er wordt geen rekening gehouden met een eventuele terugkeer van die student na 2 jaar.

<sup>4</sup> Het propedeuserendement is het aantal studenten dat binnen 3 jaar het propedeusediploma heeft gehaald.

<sup>5</sup> Dit leidt tot de volgende verdeling van het 'prestatiedeel':

- Een hogeschool met 3 punten krijgt 100% van het procentuele aandeel dat voor die hogeschool is berekend op basis van de gemiddelde instroom per september 2009 en september 2010.
- Een hogeschool met 2 punten krijgt 80% van het procentuele aandeel dat voor die hogeschool is berekend op basis van de gemiddelde instroom per september 2009 en september 2010.
- Een hogeschool met 1 punt krijgt 70% van het procentuele aandeel dat voor die hogeschool is berekend op basis van de gemiddelde instroom per september 2009 en september 2010.
- Een hogeschool met 0 punten krijgt 60% van het procentuele aandeel dat voor die hogeschool is berekend op basis van de gemiddelde instroom per september 2009 en september 2010.

Het besluit van OCW is, naast de uitkomsten van deze rapportage, gebaseerd op beoordelingen van ECHO Expertisecentrum Diversiteitsbeleid en de Inspectie voor het Hoger Onderwijs.

**ECHO Expertisecentrum Diversiteitsbeleid:** *evalueert de uitvoering van de projecten.* Het Expertise Centrum diversiteit Hoger Onderwijs houdt zich bezig met de monitoring, evaluatie en advisering van de diversiteitsprojecten bij de hogescholen. ECHO verzorgt voor de vijf betrokken instellingen en OCW een kwantitatieve monitor om gedurende de looptijd van het G5-project een beeld te krijgen van de ontwikkeling van de uitvals- en rendementcijfers. Deze worden jaarlijks door DUO (Dienst Uitvoering Onderwijs) geleverd en ECHO maakt deze cijfers bruikbaar voor de instellingen. Daarnaast adviseert ECHO de instellingen vraggericht over de uitvoering van projecten en rapporteert het over de voortgang van de projecten naar OCW. ECHO zal de projecten in 2011 evalueren door gesprekken te voeren met medewerkers op uitvoeringsniveau. Het expertisecentrum beschrijft de stand van zaken zonder daar een oordeel aan te verbinden.

**Inspectie Hoger Onderwijs:** *evalueert de werking van de convenanten en de besteding van de middelen.* De Onderwijsinspectie zal het G5-traject in 2011 evalueren. Daarbij wordt gekeken naar twee zaken. Enerzijds wordt de werking van de convenanten als sturingsinstrument geëvalueerd en wordt getoetst in hoeverre dit sturingsinstrument tot de beoogde effecten leidt. Anderzijds wordt er naar de inspanning van de instellingen gekeken en naar de besteding van de extra financiële middelen. De Onderwijsinspectie zal voor deze evaluatie gesprekken voeren met leden van het College van Bestuur van de vijf hogescholen.

**Auditcommissie:** *evalueert visie, beleid en aanpak.* De auditcommissie, bestaande uit inhoudelijk deskundigen op het gebied van diversiteitsbeleid in het hoger onderwijs, voert gesprekken met medewerkers van de instellingen op verschillende niveaus (verticaal in de organisatie). De commissie beoordeelt de verschillende inhoudelijke zaken die meer zeggen over de processen en ontwikkelingen die ondersteunend zijn voor het realiseren van geboekte resultaten. Aan de hand van een door OCW opgesteld en door Hobéon geoperationaliseerd beoordelingskader (zie hoofdstuk 6), beoordeelt de auditcommissie **hoe** de instellingen genoemde doelstellingen hebben gerealiseerd.

De auditcommissie heeft in de eerste helft december 2010 de audits bij de hogescholen uitgevoerd. De auditprogramma's met gesprekspartners zijn bij dit rapport opgenomen als bijlage 9.2.

Januari 2011 heeft de auditcommissie benut voor het opstellen van de rapportage en het wegen van de bevindingen, leidend tot de uiteindelijke oordelen.

In de eerste helft februari 2011 hebben de vijf hogescholen het algemene deel uit deze rapportage en de beoordeling van de eigen hogeschool ter correctie van feitelijke onjuistheden ontvangen.

Het rapport is door de auditcommissie op 25 februari 2011 vastgesteld en op 28 februari 2011 aangeboden aan het ministerie van OCW.

### **Inhoud rapportage**

Hoofdstuk 5 van het rapport gaat in op de samenstelling en werkwijze van de auditcommissie, hoofdstuk 6 schetst het beoordelingskader en de operationalisering ervan.

De auditcommissie heeft de hogescholen uiteraard beoordeeld op basis van het tevoren afgestemde beoordelingskader, maar wel de vrijheid genomen om vanuit de specifieke deskundigheid van de commissieleden ook een aantal opmerkingen en kanttekeningen te plaatsen die in een enkel geval het beoordelingskader overstijgen.

Deze zijn terug te vinden in hoofdstuk 7, waarin alle generieke bevindingen, de conclusies en aanbevelingen zijn opgenomen. Hoofdstuk 8 geeft het oordeel over de afzonderlijke hogescholen.

In hoofdstuk 9, tot slot, zijn de bijlagen opgenomen, waarnaar in dit rapport wordt verwezen.



## 2. SAMENSTELLING EN WERKWIJZE AUDITCOMMISSIE

De auditcommissie is in samenspraak met het ministerie van OCW samengesteld door Hobéon en omvat expertise op het gebied van diversiteit, hoger onderwijs, politiek/openbaar bestuur en auditing. Van de auditcommissie maakten deel uit *prof. dr. P. Essed*, hoogleraar Leadership and Change aan de Antioch University (VS) en plaatsvervangend lid van de Commissie Gelijke Behandeling, *dr. M. Bussemaker*, voormalig PvdA-staatssecretaris van VWS en Kroonlid van de SER, *prof. dr. J.J. van Dijk*, voormalig CDA-woordvoerder onderwijs in de Tweede Kamer en hoogleraar christelijk sociaal denken aan de Vrije Universiteit, en *dr. M.R.J. Crul*, wetenschappelijk onderzoeker, ondermeer naar de tweede generatie immigranten in Europa en de Verenigde Staten, en tot voor kort lid van de Adviesraad Diversiteit en Integratie van de gemeente Amsterdam.

*Drs. W.G. van Raaijen* (voorzitter) en *H.R. van der Made* (secretaris), beiden werkzaam bij Hobéon, beschikken over ruime ervaring op het gebied van onderwijs en auditing, met name in het hoger beroepsonderwijs.

De leden Bussemaker en Van Dijk hebben de audits bij de hogescholen alternerend bijgewoond (zie schema hierna). Het bewaken van de afstemming tussen beiden en de overige auditoren is gebeurd door de voorzitter en secretaris.

Voorafgaand aan de audits bij de hogescholen zijn de auditoren door Hobéon geïnformeerd over de doelstellingen van het auditproces, de werkwijze van de commissie en het beoordelingskader.

De werkzaamheden van de auditcommissie vallen uiteen in drie fasen: (1) de voorbereiding met documentonderzoek en een inventariserende bespreking, (2) de uitvoering van de audits bij de hogescholen en (3) het opstellen van de rapportage.

### *Fase 1: documentonderzoek (van 1 november tot 28 november 2010)*

De hogescholen hebben alle een Management Review of Zelfreflectierapport geleverd, waarin zij de vijf hoofdvragen aan de hand van het geoperationaliseerde beoordelingskader (zie paragraaf 6.1) met betrekking tot de situatie op de eigen hogeschool beantwoordden.

Waar in dit document wordt verwezen naar bijlagen, waren deze digitaal bijgeleverd.

Aan de hand van de documentanalyse heeft de auditcommissie aandachtspunten voor de afzonderlijke audits opgesteld en een aantal algemene aandachtspunten tevoren in een brief aan alle hogescholen meegedeeld.

### *Fase 2: audits (van 29 november tot 20 december 2010)*

Eind november/eerste helft december 2010 is met iedere hogeschool afzonderlijk op de eigen locatie een audit gepland:

<b>Auditplanning</b>		
<b>Datum</b>	<b>Hogeschool</b>	<b>Auditcommissie</b>
081210	INHolland	W. van Raaijen, Ph. Essed, M. Crul, J.J. van Dijk, R. v.d. Made
091210	Haagse Hogeschool	W. van Raaijen, Ph. Essed, M. Crul, J. Bussemaker, R. v.d. Made
101210	Hogeschool Utrecht	W. van Raaijen, Ph. Essed, M. Crul, J. Bussemaker, R. v.d. Made
141210	Hogeschool Rotterdam	W. van Raaijen, Ph. Essed, M. Crul, J.J. van Dijk, R. v.d. Made
151210	Hogeschool van Amsterdam	W. van Raaijen, Ph. Essed, M. Crul, J.J. van Dijk, R. v.d. Made

Tijdens iedere audit heeft de auditcommissie tenminste gesprekken gevoerd met: het hoger management/CvB (c.q. verantwoordelijke(n) voor diversiteitsbeleid), opleidingsmanagement, projectleider(s) diversiteitsprojecten, docenten en studenten. Ook eventuele alumni die in 2009-2010 waren afgestudeerd konden deelnemen. In het programma was ook ruimte voor eventuele presentaties van (resultaten) van projecten.

Om te bewaken dat de beoordeling van de hogescholen evenwichtig en gebalanceerd zou zijn, is ertoe besloten aan het einde van de audits geen terugkoppeling op hoofdlijnen te verzorgen: eerst na het totaalbeeld van alle hogescholen verkregen te hebben, is de auditcommissie tot een afgewogen oordeel gekomen.

*Fase 3: rapportage (10 januari t/m 4 februari 2011)*

Op verzoek van de auditcommissie hebben enkele hogescholen nog aanvullende informatie geleverd in de eerste helft van januari 2011. De maand januari is benut voor het opstellen van de conceptrapportage, die op 1 februari 2011 door de auditcommissie is besproken. Tijdens deze bijeenkomst is ook het definitieve, gewogen oordeel over ieder van de hogescholen tot stand gekomen.

Iedere hogeschool heeft vervolgens zowel het algemene deel van het conceptrapport, als het specifiek op de eigen hogeschool betrekking hebbende deel ervan, ter correctie op eventuele feitelijke onjuistheden ontvangen.

De definitieve eindrapportage is op 28 februari 2011 door de auditcommissie aangeboden aan het ministerie van OCW, dat de oordelen en conclusies uit de rapportage zal betrekken bij de (her)verdeling van beschikbare middelen na 2012.



### 3. BEOORDELINGSKADER

In de convenanten die het ministerie van OCW met de vijf hogescholen in 2009 heeft gesloten, zijn – naast de kwantitatieve criteria met betrekking tot propedeuserendement en uitval – de inhoudelijk/beleidsmatige criteria opgenomen waarop de hogescholen worden beoordeeld. Het gaat daarbij om:

1. *Het vergroten van studiesucces op de agenda van de hogeschool:* Is het vergroten van het studiesucces van niet-westerse allochtone studenten in de hogeschool breed en van hoog tot laag geagendeerd?
2. *De visie op aanpak van vergroten van het studiesucces van niet-westerse allochtone studenten:* Is er sprake van een beschreven en gedragen visie op de aanpak van het vergroten van het studiesucces van niet-westerse allochtone studenten? Is er sprake van een verbinding met de algehele visie op het vergroten van studiesucces van de hogeschoolstudenten?
3. *De inbedding van de ingezette interventies in het beleid van de hogeschool:* Is er sprake van een vertaling van de visie in programma's en activiteiten in de hogeschool / faculteiten / opleidingen en is er sprake van een aanpak met een perspectief? Is er sprake van een verbinding met de algehele interventies en activiteiten, gericht op het vergroten van studiesucces van de hogeschoolstudenten?
4. *De omvang en intensiteit van de interventies in relatie tot de beschikbare G5 middelen:* Verhouden de omvang en intensiteit van ingezette interventies zich tot de beschikbare G5-middelen, ofwel is zichtbaar dat in vergelijking met de situatie van voor september 2008 extra geld is besteed aan additionele activiteiten en interventies om het studiesucces van niet-westerse allochtone studenten te vergroten?
5. *De sturing op resultaten:* Is er zichtbaar sprake van sturing op resultaten/ prestaties, die door inzet van de G5-middelen gerealiseerd moeten worden? Is er sprake van interne monitoring en worden de resultaten daarvan systematisch gepubliceerd en daaropvolgend gebruikt om bijstellingen te doen?

#### 3.1. Operationalisering van het beoordelingskader

Hobéon heeft het beoordelingskader geoperationaliseerd en voorgelegd aan de auditcommissie. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in de volgende uitwerking, die alle hogescholen voorafgaand aan de audits hebben ontvangen.

criterium	uitwerking	Blijkend uit:
<b>1. Vergroten studiesucces op de agenda van de hogeschool</b>	2. Binnen alle faculteiten/ opleidingen en relevante gremia worden visie en beleid van de hogeschool op het punt van het bevorderen van studiesucces van niet-westerse allochtone studenten gekend.  3. Binnen alle opleidingen en relevante gremia is er actieve aandacht voor het bevorderen van het studiesucces van niet-westerse allochtone studenten.  4. De hogeschool bevordert actief dat visie en beleid worden gedragen door de hogeschoolgemeenschap.	Plannen van Aanpak, Projectverslagen en evaluaties  Notulen van besprekingen van verschillende gremia (zowel verticaal als horizontaal door de organisatie), waaruit agendering van het vraagstuk blijkt.  Notulen van besprekingen, waaruit blijkt dat het beleid wordt gedeeld met de hogeschoolgemeenschap  Auditgesprekken

<p><b>2. Visie op aanpak vergroten studiesucces niet-westerse allochtone studenten</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De hogeschool heeft een helder beschreven visie op het vergroten van het studiesucces van niet-westerse allochtone studenten.</li> <li>2. Het geformuleerde beleid dat de hogeschool voert, is congruent met haar visie.</li> <li>3. Het geformuleerde beleid voor niet-westerse allochtone studenten heeft een relatie tot het beleid ter vergroting van het studiesucces voor alle studenten.</li> </ol>	<p>Aanwezige visiedocumenten, beleidsnota's en projectplannen</p> <p>Overzicht van uitgevoerde of in uitvoering zijnde projecten</p> <p>Overzicht van algemene maatregelen met betrekking tot het bevorderen van studiesucces van alle studenten</p> <p>Auditgesprekken</p>
<p><b>3. Inbedding van de ingezette interventies in het beleid van de hogeschool</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. De (geplande) interventies zijn afgestemd op het beleid.</li> <li>b. De (geplande) interventies zijn doelgericht en leiden tot resultaten die vanuit het beleid worden beoogd.</li> <li>c. De interventies zijn toekomstbestendig, structureel en niet (uitsluitend) afhankelijk van de beschikbaarheid van incidentele middelen.</li> <li>d. De ingezette/geplande interventies hebben een relatie tot de algehele interventies ter bevordering van het studiesucces van alle studenten.</li> <li>e. De interventies zijn zichtbaar op het niveau van de individuele student</li> </ol>	<p>Inhoudsbeschrijvingen van programma's en projecten</p> <p>Evaluaties van deze programma's en projecten</p> <p>Inhoudsbeschrijvingen van alle interventies met betrekking tot het bevorderen van studiesucces van alle studenten.</p> <p>Auditgesprekken</p>
<p><b>4. Omvang en intensiteit interventies in verhouding tot beschikbare G5 middelen</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. De hogeschool heeft na september 2008 aantoonbaar meer interventies ingezet dan voor september 2008.</li> <li>b. De ingezette interventies staan in verhouding tot de verkregen middelen.</li> </ol>	<p>Vergelijkende overzichten van aantal en omvang (in kosten en deelname) van de interventies voor en na september 2008</p> <p>Overzicht van kosten per ingezette interventie in relatie tot totaal van toegewezen middelen</p> <p>Auditgesprekken</p>
<p><b>5. Sturing op resultaten</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. De ingezette interventies zijn aantoonbaar gericht op het terugdringen van uitval en het verhogen van rendement.</li> <li>b. De beoogde resultaten van interventies worden tevoren vastgesteld en het behalen ervan achteraf gemeten.</li> <li>c. Projecten worden bijgesteld indien tussentijdse evaluaties hiertoe aanleiding geven.</li> <li>d. De evaluaties van projecten zijn voor een ieder inzichtelijk en worden gebruikt voor verbeteracties (pdca).</li> </ol>	<p>Projectplannen</p> <p>Evaluaties</p> <p>Verbeteracties/-plannen</p> <p>Auditgesprekken</p>

### 3.2. Weging van de beoordelingscriteria

Conform de vereisten van OCW, drukt de auditcommissie haar eindoordeel per hogeschool uit in 'voldoende' of 'onvoldoende'. Om een voldoende beoordeling te krijgen, heeft de auditcommissie vastgesteld dat de hogescholen op **alle** vijf de hoofdcriteria een 'voldoende' moeten scoren.

Op de onderliggende 'aspecten' van ieder criterium, dient het auditpanel in ieder geval te kunnen vaststellen dat *alle* benoemde aspecten binnen een hogeschool tenminste worden gerealiseerd, c.q. traceerbaar te zijn, om voor een voldoende totaalbeoordeling in aanmerking te komen.

Voor onderwerp 4, de basale inspanningsverplichting, geldt dat beide aspecten voor de auditcommissie in voldoende mate moeten kunnen worden aangetoond. Voor de onderwerpen 1, 2, 3 en 5 geldt dat op één aspect binnen ieder onderwerp het oordeel '(nog) onvoldoende' mag luiden, om toch voor een voldoende beoordeling van het betreffende onderwerp in aanmerking te komen. Uitgewerkt in voorbeelden betekent dit:

#### *Voorbeeld 1:*

Bij criterium 4 wordt door de auditcommissie weliswaar vastgesteld dat de hogeschool het aantal interventies voor het vergroten van studiesucces van niet-westerse allochtone studenten na september 2008 heeft uitgebreid (a), maar dat de aard van de ingezette interventies (nog) niet overeenkomt met de verkregen financiële middelen (b). In dat geval scoort de instelling op aspect 4a een voldoende en op 4b een onvoldoende. Resultaat is een onvoldoende beoordeling op criterium 4 en daarmee een onvoldoende totaalbeoordeling.

#### *Voorbeeld 2:*

Bij criterium 1 wordt door de auditcommissie weliswaar geconstateerd dat binnen de opleidingen/faculteiten van de hogeschool de medewerkers voldoende bekend zijn met visie en beleid ten aanzien van het bevorderen van studiesucces van niet-westerse allochtone studenten (a) en dat dit beleid ook nadrukkelijk door het CvB en het management wordt uitgedragen (c), maar dat er nog onvoldoende actieve aandacht (= agendering, bewustwording en maatregelen) is voor het aspect (b). In dat geval wordt aan aspect 2b een onvoldoende toegekend, maar scoort het volledige criterium toch een voldoende, omdat 2a en 2c in voldoende mate kunnen worden aangetoond.



## 4. GENERIEKE BEVINDINGEN, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Dit hoofdstuk gaat over de bevindingen van de auditcommissie, die in min- of meerdere mate op alle hogescholen van toepassing zijn. Deze bevindingen zijn uiteraard gerelateerd aan het beoordelingskader, maar waar zij dit nodig acht, neemt de auditcommissie ook de vrijheid om breder te signaleren en aanbevelingen te doen. Per bevinding zijn hierna conclusies en aanbevelingen opgenomen.

### 4.1. Faseverschil, nog geringe 'evidence of success'

Het G5-project loopt relatief kort: in 2009 zijn de convenanten met de hogescholen gesloten en de eerste gelden uit het G5-budget beschikbaar gekomen. Op de meeste hogescholen, vooral die waarbij de G5-gelden de echte impuls voor het diversiteitsbeleid hebben gegeven, zijn de eerste G5-projecten pas in 2010 van start gegaan.

Er is tussen de hogescholen dus sprake van een 'faseverschil'. Sommige hogescholen hebben het thema 'studiesucces voor NWA-studenten' al langer op de agenda. Voor hen zijn de G5-gelden een welkome ondersteuning voor al ingezette maatregelen die zij zelf bekostigden; bij andere hogescholen bestonden al wel losse projecten, maar is het thema pas echt geagendeerd bij het beschikbaar komen van de G5-gelden. Met name bij deze hogescholen heeft het panel antwoord proberen te krijgen op de vraag of de uitgezette projecten ook na het stopzetten van de G5-gelden voldoende zullen zijn ingebed in de hogeschoolorganisatie om te worden gecontinueerd. De relatie tussen de interventies op basis van de G5-gelden en het bredere beleid (zie ook hierna) had in dat geval de bijzondere aandacht van de commissie.

Beoordeling in december 2010 van de resultaten van de door de hogescholen ingezette interventies is op de meeste hogescholen onmogelijk gebleken, waar het gaat om de feitelijke, met cijfers onderbouwde, bewijsvoering voor succes. Hiervoor is nog meer tijd nodig. De meeste hogescholen komen nu niet verder dan indicaties of trends die wijzen op het al dan niet succesvol zijn van de ingezette maatregelen; de hogescholen met een langere traditie op het gebied van diversiteitsbeleid hadden al wel meer kwantitatieve gegevens beschikbaar.

De auditcommissie heeft dit als reëel gegeven geaccepteerd. Wel heeft het panel het onderzoeksinstrumentarium of het 'onderzoekshuis' van iedere hogeschool in zijn beoordeling betrokken. Daarbij is gekeken naar de wijze waarop de monitoring van de projecten plaatsvindt en of dit gegevens oplevert waarop de hogeschool kan sturen (beoordelingscriterium 5 'Sturen op resultaat'). De auditcommissie heeft op dit punt grote verschillen vastgesteld tussen de hogescholen, die terug te vinden zijn in hoofdstuk 8, 'Bevindingen en oordelen per hogeschool'.

Het belang van een gedegen onderzoekshuis werd de auditcommissie nog eens extra duidelijk bij de presentatie van een promotieonderzoek aan een van de hogescholen. Dit liet overtuigend zien, dat veronderstelde belangrijkste achterstandsgroepen – Marokkanen en Turken – minder slecht scoren dan Surinamers en Antillianen. Een dergelijk inzicht kan er toe leiden dat de extra middelen anders worden ingezet (bijvoorbeeld meer op de problemen die te maken hebben met de migratie van studenten die rechtstreeks uit de Antillen komen).

***De auditcommissie beveelt aan dat met name die hogescholen waar dit nog onvoldoende is gebeurd (zie hoofdstuk 8), een stevig 'onderzoekshuis' inrichten dat gegevens verzamelt, analyseert en beschikbaar maakt, zodat een adequate analyse van oorzaken en het in kaart brengen van problemen en doelgroepen, alsook de monitoring van resultaten en de bijstelling/selectie van interventies gefundeerd kan gebeuren.***

***De auditcommissie heeft kennisgenomen van een aanzienlijk aantal projecten die gezien hun succes navolging verdienen. De auditcommissie heeft daarbij geconstateerd dat de hogescholen ervaringen en good/bad practices wel uitwisselen op beleidsniveau, maar dit nog te weinig doen op het niveau van de werkvloer, terwijl daar wel duidelijk belangstelling voor is. Weliswaar worden er verschillende werkconferenties georganiseerd, maar deze hebben blijkbaar onvoldoende effect waar het gaat om de uitwisseling tussen de uitvoerders van projecten. Een dergelijke uitwisseling zou, naar het oordeel van de auditcommissie, kennis over en effect van genomen interventies kunnen vergroten en verbreden. De auditcommissie beveelt aan een dergelijke uitwisseling tussen de 'veldwerkers' binnen en tussen de hogescholen tot stand te brengen.***

***Een initiatief van de G5-hogescholen om tot een vorm van uitwisseling over de inhoud van de G5-projecten (gezien de vergelijkbare problematiek) te komen, ligt voor de hand. Dat biedt de mogelijkheid om de best practices uit de eerste tranche van de afzonderlijk hogescholen beschikbaar te maken voor alle 5 de hogescholen. De auditcommissie stelt voor om een klein deel van de gelden uit de tweede tranche apart te reserveren voor kennisdeling en uitwisseling van good practices uit de eerste tranche.***

## **4.2. Generiek of specifiek beleid, of allebei**

De auditcommissie heeft in de auditgesprekken kunnen vaststellen dat door de impuls van de G5-gelden alle vijf hogescholen in het bevorderen van studiesucces een belangrijke stap hebben gezet. Een specifiek op allochtone studenten gericht beleid is echter op geen enkele hogeschool gevoerd. Dat is een cruciale en centrale constatering van deze audit.

Studiesucces bevorderende maatregelen worden voornamelijk via generiek beleid gericht op alle studenten (allochtoon en autochtoon). Voor deze insteek is meestal gekozen, omdat HBO-instellingen allochtone studenten niet willen stigmatiseren. Bovendien, zo is de auditcommissie in verschillende panelgesprekken voorgehouden, blijken allochtone studenten ook niet warm te lopen voor specifiek op hen gerichte interventies, vooral als deze remediërend van aard zijn.

Het feit dat binnen geen enkele hogeschool de G5-gelden uitsluitend zijn bestemd voor bevordering van het studiesucces van de groep niet-westerse allochtone studenten, betekent dat het idee dat allochtone studenten de doelgroep van de verleende subsidies waren met terugwerkende kracht moet worden herzien. In alle instellingen is een aanzienlijk deel van de G5-middelen terechtgekomen bij autochtone studenten. In de meeste instellingen is het zelfs waarschijnlijk dat in absolute zin meer geld bij de autochtone studenten is terechtgekomen dan bij de allochtone studenten. Een voorbeeld zijn de intake-/startgesprekken, die voor alle eerstejaars zijn gevoerd en door de hogescholen geheel of gedeeltelijk met G5-gelden zijn gefinancierd. Bij een numerieke meerderheid van autochtone jongeren leidt dit vanzelfsprekend tot een grotere autochtone groep die ervan profiteert.

Het is ook de vraag of (uitsluitend) specifiek ingezette maatregelen voor niet-westerse studenten de gewenste uitwerking zouden hebben, gelet op de stigmatiserende werking die er mogelijk vanuit gaat en de aarzeling van niet-westerse allochtone studenten om eraan deel te nemen.

Een andere rechtvaardiging van de HBO-instellingen voor een generieke aanpak is dat een aanzienlijke groep autochtone studenten vergelijkbare problemen heeft als allochtone studenten. Hun uitsluiten van deze middelen zou lastig uit te leggen en een vorm van discriminatie zijn.

Taal blijkt een generiek struikelblok. Dat treft vooral studenten die van het MBO komen, maar het probleem heeft een veel bredere reikwijdte dan alleen de problematiek van de NWA. Het gaat hier, naar het oordeel van het panel, om de aansluiting tussen onderwijssystemen. Opvallend was dat veel studenten tijdens de auditgesprekken pleitten voor een strengere aanpak, waarbij je pas de stap van MBO naar HBO kan maken als je geslaagd bent voor een aparte taaltoets.

***Een belangrijke conclusie uit het onderzoek is, dat de G5-gelden niet uitsluitend zijn gebruikt voor allochtone studenten en dat dit ook in de toekomst niet zal gebeuren. De auditcommissie beveelt dan ook aan deze realiteit te accepteren bij de toedeling van de G5-gelden na 2012. Daarbij mag echter niet uit het oog worden verloren dat het studiesucces van NWA-studenten lager is en extra begeleiding op maat gewenst is.***

***Anders geformuleerd: het panel geeft in overweging om de gelden in de toekomst meer impliciet op de NWA-student te richten, waarbij een aparte aanpak gericht op vooropleiding (MBO- of HAVO), gender of eerste-generatiestudenten in sommige gevallen meer voor de hand ligt dan (uitsluitend) de etnische achtergrond.***

***Een versterking van bestaande MBO-HBO trajecten, waarin studievoordigheden en ook taalcompetenties onderdeel uitmaken, en waarbij studenten beter worden voorbereid op de vervolgstudie, draagt naar het oordeel van de auditcommissie bij aan betere propedeuserendementen.***

### **4.3. Good practices**

De zoektocht van de hogescholen om ondanks generiek beleid toch specifieke doelgroepen te bereiken, heeft totaal verschillende vormen aangenomen. Een belangrijke opbrengst van de G5-gelden is dat de diversiteit in aanpak onderzoeksgegevens heeft opgeleverd over de mate waarin interventies in meer of mindere mate succesvol zijn. Zo is de auditcommissie interventies tegengekomen, waar generiek beleid resulteert in het schieten met hagel; waar assessments niet goed gekoppeld zijn aan interventies of waar generiek beleid wordt ingezet (bijvoorbeeld op taal), waarbij niet duidelijk is of alle studenten dat nodig hebben. Daarentegen is de auditcommissie ook een aantal succesvolle praktijken tegengekomen:

- *De keuze van enkele hogescholen om de G5-gelden generiek in te zetten op speciaal die domeinen, instituten of afdelingen met een hoog percentage allochtonen. In een flink aantal gevallen is het percentage allochtone studenten hoger dan de helft. Kortom, een 'meerder-/minderheden situatie'. Het voordeel van deze keuze is dat de doelgroep goed wordt bereikt zonder specifiek beleid te voeren. Het zijn ook de instellingen die de veranderingen het meest aan den lijve ervaren, waardoor er een gevoel van urgentie is om nieuwe methodieken te ontwikkelen of oude succesvolle methodieken verder te ontwikkelen. Bovendien wordt zo het bekende 'kaasschaafeffect' of 'hagelchoteffect' voorkomen, waarbij iedereen wat krijgt van de gelden, maar dat een echt samenhangend beleid nergens van de grond komt. Deze relatief kleinschalige benadering voor een beperkte, maar significante groep studenten, kan bovendien voorbeeldwerking hebben; het kan ertoe leiden dat eerst in een relatief 'beschermde omgeving' wordt gewerkt vanuit een goede visie/theorie, wat uiteindelijk resulteert in een omvangrijker pakket van maatregelen dat een cultuuromslag kan bewerkstelligen in het gehele instituut (zie ook 7.3). Succes in een enkel domein, instituut of een afdeling kan dan als voorbeeld dienen voor anderen.*
- *Het via generiek beleid inzoomen op groepen die extra ondersteuning behoeven. Een voorbeeld is een taalassessment voor alle studenten. Vervolgens worden alleen diegene die laag scoren in een taaldeficiëntieprogramma gezet voor extra begeleiding.*

Eenzelfde opzet heeft de auditcommissie gezien met welkomsgesprekken, waarin een breder assessment wordt afgenomen met de mogelijkheid extra begeleiding door studieloopbaanbegeleiders in te zetten, waardoor de beoogde doelgroep van niet-westerse allochtone studenten goed wordt bereikt.

- *Generiek beleid waarbij tegelijkertijd doorverwezen wordt naar of gebruik gemaakt wordt van activiteiten en coaches uit speciale doelgroepen.* De alom geprezen mentoraatsprojecten, die op alle HBO-instellingen worden uitgevoerd, zijn hiervan een voorbeeld. Zo hebben alle studenten gesprekken met studieloopbaanbegeleiders, maar bij specifieke sociale of emotionele problemen worden studenten doorverwezen naar bijvoorbeeld het mentoraat voor alleenstaande moeders of Antilliaanse studenten. Deze benadering biedt, naar het oordeel van de auditcommissie, effectieve mogelijkheden om specifieke doelgroepen, beter dan nu het geval is, te bereiken. Dat wil zeggen dat de aanpak voor Turken wellicht iets anders zou moeten zijn dan voor Antillianen, dat meisjes zich meer aangetrokken voelen tot tutoring, waar jongens meer aangesproken willen worden op de eigen kracht. Zo heeft de ene groep meer behoefte aan het wegwerken van taalachterstanden, de andere meer aan het ontwikkelen van studievaardigheden en de derde aan het op jezelf staan in een westerse wereld.
- *Een 'onderzoekshuis' waar generiek rendement en uitval van specifieke doelgroepen per domein of instelling in kaart wordt gebracht.* Specifieke doelgroepen zijn dan bijvoorbeeld MBO- versus HAVO-studenten, deeltijd versus voltijd, jongens versus meisjes of Antilliaans versus Marokkaans en alle combinaties daartussen. Door gericht onderzoek te doen, kunnen zowel de studenten die extra begeleiding behoeven als de excellente studenten worden getraceerd. Vervolgens kunnen heel gericht specifieke doelgroepen worden bediend, bijvoorbeeld MBO-studenten, waaronder relatief veel niet-westerse allochtone studenten. Zij hebben, in tegenstelling tot de jongeren uit het studiehuis, op het MBO geen Nederlands als apart vak gehad. Het oprispen van de kennis van het vak Nederlands is bij sommigen van deze MBO'ers nodig om aan de academische eisen van het HBO te kunnen voldoen.

***Op grond van deze bevindingen concludeert de auditcommissie dat generiek beleid strategisch de beste keuze is, als dit maar direct gevolgd wordt door specifiek beleid aansluitend op de verschillende behoeftes van groepen. Het woord 'maatwerk' (bijna individueel) viel in dit verband herhaaldelijk. Monitoring is hierbij essentieel, omdat beleid anders wordt gemaakt op basis van beelden en niet op basis van feiten (zie 7.1).***

#### **4.4. Deficiëntieparadigma of cultuurverandering**

In de gekozen interventies overheerst bij het merendeel van de hogescholen, naar de waarneming van de auditcommissie, het deficiëntieparadigma: het accent ligt op het wegwerken van achterstanden ('deficiënties'), het discours van talentontwikkeling en ontplooiing van de individuele student – waaraan in veel documentatie van de hogescholen wordt gerefereerd – ten spijt.

Insteken op talent (dat wat studenten wèl kunnen) is een goede interventie als men ook in staat is de kracht en competenties van NWA-studenten te zien en niet eenzijdig in te zoomen op taalachterstand en familieproblemen. Dit vergt wel een omslag in het denken over relevante competenties voor leren en werken in een globale context. Meertaligheid, groepsgrensoverstijgende empathie en respect, kritische reflectie op de eigen cultuur, leven in een andere cultuur, zijn daar een paar voorbeelden van. De auditcommissie heeft dit tijdens de audits nauwelijks gezien.



Onder de groep NWA-studenten is de MBO-instroom hoog. Dit brengt problemen met zich mee wat betreft taal en rekenen, maar tegelijkertijd blijken MBO'ers vaak sterk gemotiveerd. Sowieso heeft het panel uit de auditgesprekken de indruk gekregen dat (met name de vrouwelijke) NWA-studenten over het algemeen sterk gemotiveerd zijn. Dit is consistent met buitenlands onderzoek<sup>6</sup>. Het panel is van oordeel dat dit gegeven over de gehele linie door de hogescholen beter kan worden benut en dat meer moet worden ingestoken op kracht dan eenzijdig op deficiëntie.

In lijn hiermee, zou het, gelet op de grote behoefte onder NWA-studenten aan opleidingen die hen voorbereiden op (klein) ondernemerschap, een idee kunnen zijn meer nadruk te leggen op te ontwikkelen leiderschapscompetenties gedurende de opleiding.

De nadruk in de benadering ligt nu bij vrijwel alle hogescholen zeer sterk op de idee dat de niet-westerse allochtone student moet worden 'opgekalefaterd', zodat deze beter past in het bestaande schoolprofiel. Een alternatief is, naar het oordeel van de auditcommissie, de 'canary in the coal mine' gedachte: vanuit dat oogpunt zou tenminste de vraag gesteld kunnen worden of het falen van NWA-studenten een signaal is dat de leeromgeving of het leeraanbod als geheel problemen vertoont. De auditcommissie heeft vastgesteld dat er op dit punt nog nauwelijks sprake is van een serieuze reflectie. Bij een enkele hogeschool worden al wel, zij het weinig systematisch, het lesmateriaal, de lesmethoden en de didactische benadering kritisch beschouwd op geschiktheid voor alle groepen van studenten.

In aansluiting op deze constatering, concludeert het panel dat het bij de meeste hogescholen ontbreekt aan een visie op de relatie tussen de veranderende demografie van de school en de daaruit voortvloeiende noodzaak van cultuurverandering. Zo stelt de auditcommissie vast dat op de meeste hogescholen de dominante cultuur de norm is, waardoor het bewustzijn voor de betekenis van achtergrondfactoren van studenten vervaagt.

In het verlengde hiervan, acht de auditcommissie het voor het studiesucces van studenten van groot belang dat studenten zich thuisvoelen en ingebed weten in de hogeschoolgemeenschap. Een opvatting die overigens breed werd gedeeld door de gesprekspartners tijdens de audits, maar die bij de hogescholen nog maar in beperkte mate leidt tot echte community-vorming.

In dit verband is het de auditcommissie ook opgevallen dat er op de meeste hogescholen nauwelijks aandacht is voor zaken als alledaagse discriminatie en discriminatie bij het zoeken of verkrijgen van stageplekken. In sommige gevallen stelden docenten en management geen weet te hebben van discriminatie binnen de eigen hogeschool, terwijl het verschijnsel als belemmerende factor in verschillende studentenpanels wel naar voren werd gebracht.

Een cruciale factor in de cultuurverandering, en dus in de bevordering van het studiesucces van niet-westerse allochtone studenten, vindt het panel dat er op de hogescholen meer NWA-docenten moeten worden aangesteld als rolmodellen waarin NWA-studenten zich herkennen. In die situaties waarin meerdere NWA-docenten deel uitmaakten van het docentenkorps, bleek dit de drempel voor NWA-studenten om docenten te benaderen aanmerkelijk te verlagen. Bij sommige hogescholen lijkt dit punt geen prioriteit te hebben, bij andere hogescholen is het al wel een aandachtspunt, maar voelt men zich gevangen in de bestaande personeelsformatie of stelt men geen goede docenten van niet-westerse allochtone afkomst te kunnen vinden.

***Het is bekend dat studenten die zich niet thuisvoelen of gediscrimineerd voelen niet zelden studievertraging oplopen of uitvallen. Het is het panel opgevallen dat bij de hogescholen weinig bekend is over hoe de niet-westerse allochtone studenten de schoolcultuur ervaren en of zij zich er thuisvoelen.***

---

<sup>6</sup> Koa, G. (2004), 'Parental influences on the educational outcomes of immigrant youth.' *International Migration Review* 38: 427-449. Kasinitz, P., J. H. Mollenkopf, et al. (2008), *Inheriting the city: the children of immigrants come of age*. Russell Sage Foundation.

**De auditcommissie beveelt de hogescholen aan hiernaar expliciet onderzoek in de tweede tranche van het G5-project.**

**Op het punt van alledaagse discriminatie geeft het panel de hogescholen in overweging in te zetten op het trainen van docenten (met name de studieloopbaan coaches/begeleiders) in het (beter) onderkennen en bestrijden van discriminatoir gedrag.**

**De auditcommissie beveelt verder aan getalenteerde NWA-studenten als potentiële toekomstige docenten te beschouwen. Deze studenten (met name de coaches en studenten uit expertgroepen en klankbordgroepen) zouden actief gerekruteerd en begeleid kunnen worden als toekomstig medewerker in de eigen organisatie, bijvoorbeeld via een mastertraject.**

**Naar het oordeel van het panel kan ook een duidelijk alumni-beleid op dit punt zijn vruchten afwerpen: oud-NWA-studenten blijven zo verbonden met de hogeschool, kunnen incidenteel als gastdocent worden ingezet en ook later (na een periode ergens anders te hebben gewerkt) nog gerekruteerd worden door de HBO-instellingen.**

**De auditcommissie heeft bovendien bij hogescholen die meerdere NWA-docenten binnen hun staf hebben opgenomen, gesignaleerd dat deze docenten vaak niet via de reguliere wervingskanalen zijn aangesteld, maar uit andere – meer informele – netwerken afkomstig zijn.**

**Een bezinning op de wijze waarop NWA-docenten het beste kunnen worden geworven (P&O-beleid!), lijkt dan ook voor de hand te liggen. Bovendien dient er bij het samenstellen van sollicitatiecommissies nadrukkelijk(er) aandacht te zijn voor deelname van leden met een NWA-achtergrond.**

#### **4.5. Betrokkenheid NWA-student, 'bottum up' of toch 'top down'?**

Hoewel er in de documentatie van de meeste hogescholen verwezen wordt naar een bottom-up benadering, is niet altijd duidelijk op welke wijze en in hoeverre NWA-studenten zelf gekend en gehoord worden in het te voeren beleid. Wel zijn zij op alle hogescholen in meer of mindere mate betrokken bij de uitvoering van het beleid. De aardigste voorbeelden hiervan zag de auditcommissie op de hogescholen waar NWA-studenten zelf hun mentoraatsprojecten presenteerden en toelichtten.

Deze ervaringen, alsook de verschillende voorbeelden die de auditcommissie tijdens de audits – met name van de studenten – heeft gehoord, waarin mentoraten een directe rol spelen bij het studiesucces van NWA-studenten, hebben bij de auditcommissie de indruk versterkt dat de mentoraten een belangrijke sleutel voor succes kunnen zijn.

Uit de auditgesprekken is het de commissie gebleken dat studenten door hun directe betrokkenheid bij deze mentoraatsprojecten ook eigenaarschap in de organisatie claimen.

Het werken met mentoren is echter alleen een goede interventie als er voldoende aandacht is voor de beide kanten van het verhaal – leren als mentee en groeien als mentor. Investeren in betaalde NWA-mentoren is een goede keuze. De auditcommissie heeft in dat kader een aantal aansprekende voorbeelden gezien van goed opgezette intake-mentorsystemen en een professioneel georganiseerd diversiteitsbeleid, waarbij de G5-gelden direct ten goede kwamen aan NWA-studenten.

***De auditcommissie beveelt dan ook aan bij de besteding van de toekomstige G5-gelden bij alle hogescholen nog sterker in te zetten op de ontwikkeling van de mentoraten, met peer coaches (ouderejaarsstudenten die jongerejaars begeleiden), outreach coaches (studenten die voorlichting geven aan MBO'ers en Havisten), maar ook peer coaches te benutten als 'thermometer' in de organisatie ten aanzien van vragen als: plegen we de juiste interventies, zijn er signalen over discriminatie en racisme, is er sprake van voldoende binding, etc.***

***Ook de betrokkenheid van de NWA-studenten bij de ontwikkeling van het studiesuccesbeleid moet naar het oordeel van de auditcommissie worden vergroot.***

#### **4.6. Eigenaarschap en doelmatigheid van de projectorganisatie**

Voor een succesvol verloop van een project vindt het panel het cruciaal dat er een duidelijke 'probleemeigenaar' is. Dit eigenaarschap dient zich te manifesteren op alle niveaus in de organisatie en wordt expliciet door betrokkenheid, enthousiasme en charisma.

Bij een enkele hogeschool was dit aspect, naar het oordeel van de auditcommissie, onvoldoende zichtbaar en ogenschijnlijk afwezig. Soms was er sprake van een duidelijk eigenaarschap op het uitvoerend niveau met een hoge drive en betrokkenheid, maar was de rol van het CvB te karakteriseren als 'afstandelijk' en bleek er geen permanente aandacht voor het studiesucces van de NWA-student.

Waar het eigenaarschap min of meer ontbrak of gebrekkig was, had dit zijn neerslag op de kwaliteit van uitvoering van de studiesuccesprojecten in de gehele organisatie.

Ook ontkwam de auditcommissie bij enkele hogescholen niet aan de indruk dat de projectorganisatie wel erg stevig was opgetuigd of geld was besteed aan conferenties of onderzoek, wat ten koste ging van de directe besteding aan de projecten zelf.

***De auditcommissie beveelt dan ook aan bij die hogescholen waar het eigenaarschap nog onvoldoende is ingebed (zie hoofdstuk 8), dit in de volgende tranche te verbeteren. Met andere woorden: creëer een duidelijke eigenaar, die ook werkelijk ruimte krijgt om zaken te ontwikkelen en in gang te zetten. Naar het oordeel van de commissie brengt dat met zich mee, dat er op het hoogste niveau iemand bestuurlijk verantwoordelijk moet zijn en dat op een laag daaronder een persoon met bevoegdheden, gezag en mandaat naar de rest van de organisatie verantwoordelijk is voor de dagelijkse gang van zaken.***

***Voorts beveelt de auditcommissie aan dat hogescholen waar omvangrijke projectorganisaties zijn ingericht (zie hoofdstuk 8) zich herbezinnen op de doelmatigheid ervan.***

#### **4.7. Toekomstige aanpassingen in programma en beoordelingscriteria**

De in dit hoofdstuk geformuleerde bevindingen en de daaraan verbonden conclusies en aanbevelingen, vragen naar het oordeel van de auditcommissie om bijsturing van de wijze waarop de tweede tranche door de hogescholen wordt ingezet. Kon bij het beschikbaar komen van de eerste tranche G5-gelden iedere hogeschool naar eigen inzicht experimenteren om tot *best practices* te komen, nu lijkt het meer voor de hand te liggen om vanuit de inmiddels opgedane ervaringen de tweede tranche G5-middelen optimaal te benutten.

Zoals onder 7.1. al aangegeven, adviseert de auditcommissie dan ook een zeer beperkt deel van het beschikbare budget in te zetten voor uitwisseling tussen de hogescholen van de genoemde *best practices* om vervolgens te komen tot vernieuwde Plannen van Aanpak, op basis waarvan bij de hogescholen de follow up wordt ingezet.

Mocht het G5-diversiteitsbeleid in zijn geheel opnieuw worden onderworpen aan een externe beoordeling, dan vergt dat - in lijn met het voorgaande - ook een herziening van het beoordelingskader.

***De auditcommissie beveelt in dat geval aan de beoordeling te laten gebeuren op grond van de volgende criteria:***

- 1. Is er op alle niveaus in de hogeschool een samenhangende en gedeelde visie hoe studiesucces kan worden vergroot onder diverse groepen studenten die hoger scores op uitval en lager op rendement?***
- 2. Is er inzicht in wie deze groepen zijn en wat de oorzaken zijn van de lagere resultaten op het gebied van studiesucces?***
- 3. Vormen de interventies een samenhangend geheel met de visie op studiesucces?***
- 4. Is er een gedifferentieerde aanpak van interventies gericht op de verschillende aparte doelgroepen en hun specifieke behoeften (maatwerk)?***
- 5. Verhouden de additionele interventies zich tot de ingezette middelen?***
- 6. Vindt er monitoring van studieresultaten plaats op basis van de verschillende doelgroepen (generatie, MBO-Havo, etniciteit en gender)? En kunnen daarbinnen interventies worden gemeten op hun resultaat?***

#### **4.8. Hervisitatie**

***Tot slot geeft de auditcommissie het ministerie van OCW in overweging de hogescholen waarvan het studiesuccesbeleid gericht op NWA-studenten nu door de auditcommissie met een onvoldoende wordt beoordeeld, binnen een afzienbare termijn te onderwerpen aan een beperkte, gerichte kwaliteitsaudit, waarbij - naast de genomen verbetermaatregelen naar aanleiding van deze rapportage - uitsluitend die onderdelen die nu een onvoldoende score opnieuw door een visitatiecommissie worden beoordeeld. Gelet op de uitkomsten van deze audit, zou de kern van die beoordeling moeten liggen op de inhoudelijke consistentie tussen visie, beleid en interventies.***

## 5. BEVINDINGEN EN OORDELEN PER HOGESCHOOL<sup>7</sup>

In dit hoofdstuk heeft de auditcommissie haar bevindingen beschreven voor iedere hogeschool. Deze bevindingen zijn gebaseerd op de eigen onderbouwing van elke hogeschool voor het gevoerde beleid. Dit hebben de hogescholen gedaan in de vorm van een Management Review (MR) of Zelfevaluatie, waarin zij hun visie, beleid en uitvoeringspraktijk hebben beschreven aan de hand van het beoordelingskader. De auditcommissie heeft vervolgens op locatie de onderbouwing van de hogescholen geverifieerd in gesprekken met alle relevante stakeholders.

In de beoordelingstabellen hierna staan telkens verwoord: het beoordelingscriterium met de door de auditcommissie te beoordelen aspecten, de onderbouwing van de hogeschool in Management Review of Zelfevaluatie en de bevindingen die de auditcommissie heeft gedaan tijdens de auditbezoeken. Aan de bevindingen in de rechter tabel zijn telkens de oordelen per aspect verbonden. Iedere tabel sluit af met het (samenvattend) eindoordeel over de betreffende hogeschool.

Bij beoordelingscriterium 1 (Vergroten studieaccess op de agenda) heeft de auditcommissie een sterk belang gehecht aan het eigenaarschap van het thema studiesucces binnen de gehele organisatie.

Ten aanzien van beoordelingscriterium 2 (Visie) is sterk gekeken in hoeverre de visie, zoals geformuleerd in de verschillende documenten, ook daadwerkelijk door de hogeschoolgemeenschap wordt gekend en gedeeld, en of deze visie ook is vertaald in passende beleidsmaatregelen.

In de beoordeling van criterium 3 (Inbedding) heeft het accent van de auditcommissie sterk gelegen op de vraag of de ingezette interventies ook werkelijk (kunnen) leiden tot het beoogde resultaat en of er sprake is van samenhang tussen generiek en specifiek beleid.

Bij beoordelingscriterium 4 (besteding G5-middelen) heeft de auditcommissie vooral gekeken naar het verschil dat de toekenning van G5-middelen heeft gemaakt voor aard en omvang van de ingezette interventies. Ook de toekomstbestendigheid van de interventies (zonder G5-middelen) heeft de commissie in de audits telkens nadrukkelijk aan de orde gehad.

Tot slot heeft de auditcommissie bij beoordelingscriterium 5 (resultaten) gefocust op de wijze waarop de hogeschool onderzoek doet naar de effectiviteit van het eigen studiesuccesbeleid.

Met betrekking tot de uitgevoerde visitatie bij de Hogeschool INHolland, merkt de auditcommissie op dat zij deze hogeschool bezocht ten tijde van de bestuurscrisis. Op het moment van visitatie was de nieuwe (tijdelijke) voorzitter van het CvB net in functie en zou de nieuwe portefeuillehouder onderwijs, die ook diversiteit/heterogeniteit krijgt toebedeeld, binnen een week aantreden. Het is zeer wel denkbaar dat de bestuurlijke heroriëntatie bij de Hogeschool INHolland heeft doorgelopen in de gevoerde auditgesprekken. De auditcommissie hecht eraan op te merken dat zij hiermee bij het formuleren van haar oordeel geen rekening heeft gehouden.

---

<sup>7</sup> De hogescholen zijn hier gerubriceerd in de volgorde waarin de audits hebben plaatsgehad.

## 5.1. INHolland

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
<p><b>1. Vergroten studiesucces op de agenda van de hogeschool</b></p> <p>a. Binnen alle faculteiten/ opleidingen en relevante gremia worden visie en beleid van de hogeschool op het punt van het bevorderen van studiesucces van niet-westerse allochtone studenten gekend.</p> <p>b. Binnen alle opleidingen en relevante gremia is er actieve aandacht voor het bevorderen van het studiesucces van niet-westerse allochtone studenten.</p> <p>c. De hogeschool bevordert actief dat visie en beleid worden gedragen door de hogeschoolgemeenschap.</p>	<p>Ad a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hogeschool INHolland wendt de extra G5-gelden aan voor versterking van bestaande activiteiten en voor de inzet van gerichte nieuwe activiteiten. Gekozen is voor een ontwikkelingsgerichte aanpak ter bevordering van studiesucces.</li> <li>- Instroom van NWA-studenten op de G5-locaties is 43%. Op de totale instroom van studenten is het aandeel NWA-studenten 30%.</li> <li>- INHolland wil talenten van studenten benutten via de Pedagogiek van de Excellentie: high expectations, high commitment, high level of support. INHolland zet daarbij vooral in op door haar te beïnvloeden factoren als: kwaliteit van studentbegeleiding, met name bij studiekeuze, ontwikkeling van taalvaardigheid en de mate van sociale en professionele integratie. Er is bovendien expliciet aandacht voor deskundigheidsbevordering van medewerkers; speerpunt is de studieloopbaanbegeleider, die naast coaching van (NWA)studenten ook oog heeft voor uitvalrisico's en studieachterstanden.</li> <li>- In het Instellingsplan 2006-2010 zijn instroom, doorstroom en leeromgeving speerpunten. Ook zet INHolland in op een vergroting van de diversiteit van het medewerkersbestand en versterking van de deskundigheid van medewerkers op het gebied van diversiteit in relatie tot de leeromgeving.</li> <li>- INHolland participeerde in het project Talenten op het Spoor (2006). Dit project gaf een impuls aan initiatieven om instroom en studierendement van NWA-studenten te verbeteren. In juni 2008 verscheen het projectplan 'Meer Studiesucces voor allochtone studenten aan de Randstadhogescholen'. Op basis van door het CvB vastgestelde speerpunten, werden de 'schools' uitgenodigd plannen van aanpak te leveren voor 2008-2009. De lokale situatie is uitgangspunt: er zijn dus per</li> </ul>	<p>Ad a.</p> <p>De auditcommissie heeft gesproken met vertegenwoordigers van alle lagen in de hogeschool. Daaruit blijkt dat niet zozeer de visie van de hogeschool wordt gekend, als wel de concrete beleidsmaatregelen die men in verband brengt met het studiesucces van NWA-studenten; het algemene beleid is immers gericht op het studiesucces van alle studenten, autochtoon en allochtoon. De auditcommissie stelt vast dat de hogeschool op het hoogste, centrale niveau (CvB) nog weinig visie en eigenaarschap voor het thema studiesucces voor NWA-studenten etaleert.</p> <p>Op zichzelf heeft het panel echter geen incongruenties kunnen waarnemen tussen wat het CvB als visie/beleid heeft vastgesteld en wat op de uitvoerende niveaus daaronder wordt verstaan.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad b.</p> <p>Uit de auditgesprekken met een brede vertegenwoordiging van projectleiders, docenten en studenten, alsook uit het gesprek met het CvB, is de auditcommissie gebleken dat er bij alle relevante gremia binnen de hogeschool aandacht is voor studiesucces. Het studiesucces van NWA-studenten wordt hierin meer impliciet dan expliciet benaderd.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad c.</p> <p>Op dit punt plaatst de auditcommissie een aantal kritische aandachtspunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het eigenaarschap voor het thema studiesucces van NWA-studenten binnen het CvB is niet zichtbaar, hetgeen voor het actief bevorderen van een gedragen visie en beleid, naar het oordeel van het panel, essentieel is;</li> <li>- De projectleiding op uitvoerend niveau is, na een niet succesvol gebleken intern projectleiderschap, tot 1 maart 2011 in handen van een extern ingehuurde projectleider. Deze projectleider draagt deze taak per 1 maart 2011 aan een interne INHolland-projectleider over. Zonder iets af te doen aan</li> </ul>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
	<p>locatie verschillende benaderingen van diversiteit.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hogeschool brede afstemming gebeurt door de ingestelde Expertisegroep Diversiteit en een centrale projectleider. De Expertisegroep faciliteert de lokale activiteiten. Per locatie zijn er projectorganisaties die zorgen voor afstemming tussen de opleidingen van iedere locatie: de directies van de schools zijn opdrachtnemer, de uitvoering van de projecten is opgedragen aan projectteams met projectleiders. Per locatie is één van de Schooldirecteuren portefeuillehouder diversiteit. Projectleiders zorgen voor uitwisseling tussen projecten op de verschillende schools.</li> <li>- Er is vanaf 2010 een ontwikkeling ingezet om meer synergie tussen projecten, meer kennisdeling en meer centrale visievorming en strategiebepaling/sturing te bewerkstelligen: er is op centraal niveau een regiegroep ingesteld (advies en bewaking samenhang/doelstellingen) en een centrale projectgroep ter vervanging van de Expertisegroep.</li> </ul> <p>Ad b.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uit het Instellingsplan, het Onderwijsconcept Backbone 2.0 en de Bestuurlijke Agenda blijkt volgens de hogeschool de actieve aandacht voor studiesucces.</li> <li>- Het Instellingsplan benoemt als aandachtspunten: het lage instroomniveau, het streven naar verhoging van het studiesucces en het gelijktijdig verhogen van het kwaliteitsniveau (het 'trilemma').</li> <li>- Het onderwijsconcept wil een leeromgeving bieden, waarbij talenten centraal staan en die onder andere ook allochtone studenten uitdaagt en in staat stelt te excelleren.</li> <li>- In de bestuurlijke agenda is opgenomen dat diversiteit zichtbaar moet zijn in het personeelsbestand.</li> </ul> <p>Ad c.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zie a en b</li> <li>- In locatie-overleggen met directeuren/opleidingsmanagers staat diversiteit op de agenda. Het gaat dan over (de voortgang van) het locatieprojectplan en de activiteiten. Ook worden er</li> </ul>	<p>de kwaliteiten van de externe projectleider, vindt de auditcommissie de keuze voor een (tijdelijke) extern geworven projectleider ongelukkig. Aansturing door een functionaris met een reeds verworven gezag binnen de eigen organisatie, kan er immers voor zorgen dat draagvlak voor visie en beleid en de continuïteit in de uitvoering van meet af aan sterk worden bevorderd. Gelet op de door de hogeschool zelf aangegeven complexiteit van de eigen organisatie, levert een extern projectleiderschap, in de visie van het panel, met betrekking tot draagvlak en continuïteit een extra hindernis op.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uit gesprekken met docenten is de auditcommissie gebleken dat de diversiteit van het docentenkorps nog niet echt in de organisatie leeft. Op dat punt, zo vernam de auditcommissie, 'ging er wat gebeuren, omdat er G5-gelden werden vrijgesteld'. INHolland is, naar het oordeel van het panel, pas in het beginstadium wat betreft het denken over het belang van meer NWA-docenten.</li> </ul> <p>Op grond van deze bevindingen komt de auditcommissie tot het oordeel dat de visie van de Hogeschool INHolland nog onvoldoende concreet is, dat in het beleid nog te weinig samenhang merkbaar is en dat daarmee de voorwaarden ontbreken om visie en beleid actief te laten dragen door de hogeschoolgemeenschap (zie ook 2a).</p> <p><b>Oordeel: ONVOLDOENDE</b></p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
	<p>nieuwe voorstellen gedaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Binnen opleidingen wordt het thema diversiteit besproken met docenten/medewerkers en studenten (ontwikkeling en uitvoering van deelprojectplannen en de meerwaarde van activiteiten).</li> <li>- In de uitvoering van projecten krijgt het thema diversiteit concrete betekenis: taalontwikkeling, studiecoaching, voorlichting.</li> <li>- Er is aandacht voor deskundigheidsbevordering van medewerkers.</li> <li>- Er zijn lunchbijeenkomsten/gastlessen voor zowel medewerkers/studenten.</li> <li>- Er zijn netwerkbijeenkomsten rondom het thema werken aan studiesucces.</li> <li>- Er is sprake van informatie-uitwisseling via het intranet en het digitale platform Diversiteit waar informatie over projecten wordt gedeeld.</li> <li>- INHolland organiseerde samen met de VU de 'Mix-in conference on diversity in higher education', waaraan zowel individuen als ook een groot aantal universiteiten en hogescholen deelnamen.</li> </ul>	
<p><b>2. Visie op aanpak vergroten studiesucces niet-westerse allochtone studenten</b></p> <p>a. De hogeschool heeft een helder beschreven visie op het vergroten van het studiesucces van niet-westerse allochtone studenten.</p> <p>b. Het geformuleerde beleid dat de hogeschool voert, is congruent met haar visie.</p> <p>c. Het geformuleerde beleid voor niet-westerse allochtone studenten heeft een relatie tot het beleid ter vergroting van het studiesucces voor alle studenten.</p>	<p>Ad a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversiteitsbeleid is ondermeer gebaseerd op de theorie over talentontwikkeling van Bermeo (pedagogiek van de excellentie, high expectations, high commitment, high level of support).</li> <li>- Diversiteit aan leeromgevingen om aansluiting met studenten te faciliteren (recente aanpassing).</li> <li>- De eerste 100 dagen zijn cruciaal voor een student (lectoraatsonderzoek).</li> </ul> <p>Ad b.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intakeassessments om inzicht in kansen en mogelijkheden van studenten te vergroten en aandachtspunten vast te stellen. Deze assessments worden afgenomen bij alle instromende studenten.</li> <li>- Het CvB sluit een convenant met studenten waarin wederzijdse inspanningsverplichtingen zijn vastgelegd.</li> <li>- Er wordt een samenhangend begeleidings- en onderwijsprogramma geboden in de eerste fase van de studie.</li> <li>- Opleidingen kunnen hieraan zelf</li> </ul>	<p>Ad a.</p> <p>Door INHolland is gekozen voor een bottom up benadering, waarbij het initiatief vooral gelegd wordt bij de Schools, met aansturing door de schooldirecteuren en procesbegeleiding van de projectleiders.</p> <p>Gelet op de hoeveelheid projecten, het accent op de lokale verschillen en de gerichtheid op de eigen interventies, is de verbinding tussen de activiteiten van de verschillende Schools nog onvoldoende tot stand gekomen, waardoor op het moment van visitatie (nog) sprake is van onvoldoende verankering in de gehele INHollandorganisatie.</p> <p>De generieke aanpak leidt tot een aantal generieke maatregelen en een aantal specifieke interventies voor NWA-studenten, die nog te weinig samenhang vertonen. De hogeschool zet interventies breed onder studenten uit. Zij dient daarbij echter meer oog te hebben voor interne verschillen (heterogeniteit/diversiteit).</p>



Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
	<p>elementen toevoegen (intakeassessments, summer schools, specifieke SLB, etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bij de factoren die van invloed zijn op de verbetering van doorstroom en studierendement is gekeken naar elementen waarop de <i>Schools</i> invloed kunnen uitoefenen (notitie Diversiteitsbeleid 2008/2010). Dit betreft vooral de kwaliteit van de begeleiding van studenten, met name in relatie tot factoren waarvan bekend is dat die significant tot uitval leiden, bijv. in het proces van studiekeuze, het niveau van de taalvaardigheid, en de mate van sociale en professionele integratie. Om die redenen hebben de <i>Schools</i> de focus willen leggen op de volgende thema's: <ul style="list-style-type: none"> <li>o werving, voorlichting en aansluiting,</li> <li>o begeleiding van studenten,</li> <li>o taalbeheersing,</li> <li>o deskundigheidsbevordering van medewerkers.</li> </ul> </li> <li>- In 2010 is een aanpassing voorgesteld om meer differentiatie in leerwegen aan te brengen.</li> </ul> <p>Ad c.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- INHolland voert een generiek diversiteitsbeleid: de interventies richten zich op alle studenten en niet op specifieke doelgroepen. Ook binnen doelgroepen is er sprake van diversiteit in studie-uitval. Dit vraagt volgens de hogeschool eerder om maatwerk, dan om een doelgroepgerichte aanpak.</li> </ul>	<p>Bij de aanvang van het project heeft het CvB van INHolland vier speerpunten geformuleerd en een aantal uitgangspunten. Als visie zijn de speerpunten en uitgangspunten naar het oordeel van de commissie nog te globaal. Eerst recentelijk (september 2010) heeft INHolland haar hogeschoolbrede visie aangescherpt in de notitie 'Uitgangspunten heterogeniteit'. Deze zeer recente aanscherping van de visie is naar het oordeel van de auditcommissie zeker concreter, met name ook ten aanzien van de benadering van heterogeniteit en diversiteit, maar kan nog niet gekenschetst worden als hogeschoolvisie: zij is immers nog niet breed besproken binnen de hogeschool. (zie ook 1c)</p> <p><b>Oordeel: ONVOLDOENDE</b></p> <p>Ad b.</p> <p>De bedoelingen vanuit de 'Pedagogy of Excellence', die de hogeschool heeft opgenomen in haar visie, komen nog te weinig uit de verf. De hogeschool heeft de keuze gemaakt zich eerst te richten op het repareren van achterstanden (deficiënties). Waar verschil aan de orde komt, ligt de nadruk op het uitleggen van 'andere' culturen (differentiatieparadigma), zo bleek met name uit de gesprekken met de docenten.</p> <p>Maatregelen om leeromgevingen beter te laten aansluiten bij studenten, zijn van recente datum. Het belang van de eerste 100 dagen voor het studiesucces (binden en boeien) is als onderdeel van het lectoraatonderzoek onlangs in beeld gekomen. Concrete beleidsmaatregelen waren in dezen nog weinig zichtbaar.</p> <p><b>Oordeel: ONVOLDOENDE</b></p> <p>Ad c.</p> <p>Het studiesuccesbeleid van de hogeschool richt zich per definitie op het studiesucces van alle studenten. Het samenstel van maatregelen (beleid) heeft daardoor vanzelfsprekend een relatie tot het vergroten van het studiesucces van alle studenten. Sterker nog: het beleid lijkt daar primair op gericht.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
<p><b>3. Inbedding van de ingezette interventies in het beleid van de hogeschool</b></p> <p>a. De (geplande) interventies zijn afgestemd op het beleid.</p> <p>b. De (geplande) interventies zijn doelgericht en leiden tot resultaten die vanuit het beleid worden beoogd.</p> <p>c. De interventies zijn toekomstbestendig, structureel en niet (uitsluitend) afhankelijk van de beschikbaarheid van incidentele middelen.</p> <p>d. De ingezette/geplande interventies hebben een relatie tot de algehele interventies ter bevordering van het studiesucces van alle studenten.</p> <p>e. De interventies zijn zichtbaar op het niveau van de individuele student</p>	<p>Ad a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De per school opgestelde projectplannen dienen aan te sluiten op de vier speerpunten (werving, voorlichting en aansluiting, begeleiding, taal en professionaliteit) die het CvB heeft vastgesteld.</li> <li>- Projectactiviteiten worden zoveel mogelijk gerelateerd aan bestaand onderwijs, waardoor deze bij succes makkelijker in het staande onderwijsaanbod kunnen worden opgenomen.</li> <li>- De hogeschool benoemt interventies die gericht zijn op het vergroten van het studiesucces: fasetoetsing (competentietoetsing), professionele SLB, Leren en werken in netwerken, Maatjes- en of mentorenprojecten- peercoaching, intakegesprekken, honoursprogramma's om excellentie te bevorderen.</li> </ul> <p>Ad b.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De hogeschool heeft alle interventies binnen de vier focusgebieden in een overzicht in haar Zelfevaluatie inzichtelijk gemaakt en vermeldt daarbij de beoogde resultaten. Deze resultaten worden vanuit het geformuleerde beleid beoogd.</li> <li>- Het format voor de projectplannen is aangescherpt en legt nu meer accent op een kwantitatieve beschrijving van de uitgangssituatie, aan een onderbouwing van de gekozen interventie en aan een vaststelling van het effect.</li> <li>- Een aantal projecten is tot 'kernproject' verheven. Hiervoor wordt een uitgebreid systeem van monitoring opgezet. Voorwaarde is dat een dergelijk project op meerdere locaties van INHolland wordt uitgevoerd (bijv. het buddy-project – Diemen, Rotterdam, Den Haag).</li> </ul> <p>Ad c.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- INHolland hanteert een ketenbenadering (geïntegreerd beleid) bij de interventies gericht op instroom, doorstroom en uitstroom, zodat een succesvolle loopbaan wordt bevorderd. Het accent van de interventies ligt duidelijk in de eerste fase van de studie.</li> </ul> <p>Ad d.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- INHolland richt vanuit haar visie het diversiteitsbeleid op alle studenten en niet op specifieke</li> </ul>	<p>Ad a.</p> <p>Uit de gesprekken en de door de hogeschool geleverde documentatie (zie hiernaast), is het panel gebleken dat de interventies die de hogeschool uitvoert, zijn afgestemd op de vier speerpunten (en dus het beleid) die het CvB heeft vastgesteld om het studiesucces te vergroten.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad b.</p> <p>Met betrekking tot dit aspect stelt de auditcommissie het volgende vast:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- INHolland kan over de gehele linie (nog) onvoldoende de vraag beantwoorden of de ingezette interventies ook daadwerkelijk leiden tot meer studiesucces voor de NWA-student, c.q. alle studenten. De beoogde resultaten, gekoppeld aan de vier speerpunten heeft de hogeschool geformuleerd in vrij algemene termen. Hoe de hogeschool de resultaten wil gaan meten, blijft onduidelijk (zie ook 5).</li> </ul> <p>De auditcommissie zet een vraagteken bij het uitgangspunt dat de ingezette interventies ook zullen leiden tot het beoogde resultaat. Dit wordt versterkt door de volgende bevindingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Studenten vinden dat zij te weinig betrokken worden bij het ontwikkelen van beleid. Zij voelen zich niet gehoord.</li> <li>- De docenten komen tijdens de audit gemotiveerd over, maar het blijft onduidelijk hoeveel ze van elkaar leren. Bij Social Work is men meer succesvol in het aantrekken van NWA-docenten dan bij andere afdelingen, maar er is geen uitwaai-effect. De hogeschool leek gereserveerd om hierin concrete stappen te zetten, ofschoon de Rotterdamse vestiging een redelijk percentage NWA-docenten kon noemen (40%). Dit percentage is overigens in de door de hogeschool nageleverde documentatie niet terug te vinden. Het totaal aantal NWA-docenten steeg INHolland breed in 2009 licht ten opzichte van 2008 (8% tegenover 7%). De auditcommissie vindt het overigens positief dat INHolland ook docenten rekruteert uit NWA-alumni.</li> <li>- Maatregelen ter verbetering van het curriculum zijn</li> </ul>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
	<p>doelgroepen.</p> <p>Ad e.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vrijwel alle interventies gebeuren in het primaire proces en zijn derhalve tastbaar voor de individuele student.</li> </ul>	<p>hogeschoolbreed pas recentelijk een aandachtspunt en worden nog niet breed gedeeld. Met name de NWA-studenten, met wie het panel sprak, toonden zich bewust van (het belang van) dit aspect.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het discriminatiebewustzijn onder docenten lijkt laag. Tijdens de audit geven docenten wel aan voor dit thema actief oog te hebben, maar geen signalen te krijgen dat discriminatie speelt. Hoewel het management van de hogeschool aangeeft dat antidiscriminatie terdege deel uitmaakt van het discours binnen de hogeschool, heeft de auditcommissie dit tijdens de audit feitelijk niet kunnen vaststellen. Toen de auditcommissie met de studenten sprak, hielden zij aanvankelijk een "alles goed" verhaal, maar bij doorvragen bleek discriminatie wel degelijk aan de orde. Zij gaven een voorbeeld waarbij NWA-studenten discriminatie zeiden te ervaren van witte studenten (onderwaardering van hun bijdrage aan gemeenschappelijk project met als gevolg een laag cijfer). Toen zij dit aanklaarten bij de betreffende studiebegeleider, stelde deze geen onderzoek in en gaf ook anderszins geen erkenning en steun aan de studenten. Het had geen zin, zo vond de docent. <p>De context waarin de geplande interventies moeten worden uitgevoerd, verdient naar het oordeel van de auditcommissie sterk de aandacht van de hogeschoolleiding.</p> <p><b>Oordeel: ONVOLDOENDE</b></p> <p>Ad c.</p> <p>Op zichzelf zijn de ingezette interventies gericht op continuïteit. Ze sluiten over het algemeen goed aan op al ingezette maatregelen om het studiesucces van alle studenten te bevorderen. Het is voor de hogeschool nog te vroeg om te kunnen aangeven of alle uitgezette interventies ook na stopzetting van de G5-gelden kunnen worden gecontinueerd. Enkelen geven aan dat mogelijk de taaltoets, de intakegesprekken en het voorschoolse programma (summer course) onder druk komen te staan. Overigens blijkt uit een door de hogeschool nageleverde verantwoording van de inzet van de</p> </li></ul>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
		<p>G5-middelen, dat INHolland in 2008/2009 zelf ca. € 250.000 aan interventies heeft bekostigd, tegen ca. € 1.2 miljoen uit het G5-budget. Voor een deel betreft dit ook personele inzet. De vraag is dan hoe reëel voortzetting van deze interventies is bij het wegvallen van de subsidie.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad d. De hogeschool richt zich met haar interventies op het studiesucces van alle studenten (zie ook 2c). De relatie tussen generieke maatregelen en specifiek op NWA-gerichte interventies kan verder worden versterkt.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad e. De studenten die de auditcommissie heeft gesproken, waren goed op de hoogte van de interventies en namen er aan deel. De NWA-studenten vroegen tijdens de audit nadrukkelijk om meer te investeren in de sociale context, zodat meer uitwisseling tussen NWA- en autochtone studenten kan ontstaan. Zij stelden last te hebben van de 'arme' sociale context binnen de hogeschool. In de strikte betekenis van dit beoordelingsaspect scoort de hogeschool echter een voldoende.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p>
<p><b>4. Omvang en intensiteit interventies in verhouding tot beschikbare G5 middelen</b></p> <p>a. De hogeschool heeft na september 2008 aantoonbaar meer interventies ingezet dan voor september 2008.</p> <p>b. De ingezette interventies staan in verhouding tot de verkregen middelen.</p>	<p>Ad a. - De informatie uit de Zelfreflectie van INHolland geeft geen helder antwoord op dit criterium.</p> <p>Ad b. - INHolland ontvangt aan G5-subsidies ca. € 5 miljoen. Dit betekent dat 21% van het totaal aantal ingestroomde allochtone studenten over de vijf grote hogescholen zijn studie bij INHolland volgt.</p> <p>- Verdeling van de gelden vindt binnen INHolland plaats op grond van de instroom van allochtone studenten in 2006-2007 en 2007-2008. Een percentage van de middelen is bestemd voor coördinatie, ondersteuning en monitoring.</p> <p>- In een staafdiagram heeft INHolland inzichtelijk gemaakt hoe de gelden zijn verdeeld over de verschillende speerpunten van beleid. In Taal en Begeleiding wordt het meeste geïnvesteerd.</p>	<p>Ad a. Uit een door de hogeschool nageleverde verantwoording van de besteding van de financiële G5-middelen aan het bevorderen van het studiesucces van NWA-studenten (2008/2009) blijkt uit de opgave van de hogeschool dat 8% van het budget is besteed aan coördinatie en ondersteuning van de projecten op centraal niveau. 90% van het budget is verdeeld over de verschillende <i>Schools</i> op basis van het percentage NWA-studenten.</p> <p>De hogeschool geeft voorts aan dat 53% van de G5-middelen is besteed aan interventies/projecten gericht op NWA-studenten en dat 47% van de interventies generiek van aard is.</p> <p>Tijdens de audit stelt het management van de hogeschool dat de G5-gelden er vooral aan hebben bijgedragen dat meer samenhang tussen de projecten is ontstaan. De ingerichte projectorganisatie heeft hier, naar het oordeel van de hogeschool, vooral toe bijgedragen.</p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
		<p>Uit het overzicht blijkt dat de hogeschool vanaf het beschikbaar komen van de G5-gelden met name een aantal reeds bestaande projecten/interventies heeft versterkt. De extra inzet van tutoring en extra SLB-uren lijken de belangrijkste additionele interventies. Dit zijn strikt genomen de extra activiteiten die de hogeschool na september 2008 aantoonbaar heeft ontplooid.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad b.</p> <p>In de begroting voor 2010-2011 heeft de hogeschool voorzien in een centrale projectorganisatie die ca. 8% van het totaal beschikbare budget omvat. Daarnaast worden er drie lokale projectteams uit de beschikbare middelen bekostigd. Ook de kosten hiervan bedragen ca. 8% van de lokaal ingezette middelen. Totaal is met de projectorganisatie derhalve een bedrag van € 509.180 gemoeid op een totaalbudget van € 3,3 miljoen. De auditcommissie begrijpt dat de projecten bij INHolland op meerdere locaties moeten worden aangestuurd en gecoördineerd, en dat dit eisen stelt aan de projectorganisatie. De auditcommissie is echter van oordeel dat INHolland verhoudingsgewijs veel investeert in de projectorganisatie, zonder dat dit naar haar waarneming, in termen van samenhang en monitoring tot nu toe een duidelijke meerwaarde lijkt te hebben gehad. Hoe de samenhang, die de hogeschool zegt te ervaren, eruit ziet en waartoe dit geleid heeft, werd in de auditgesprekken niet duidelijk. Ook een toelichting die de auditcommissie na de audit van de hogeschool ontving, heeft haar niet kunnen overtuigen.</p> <p>De primaire opbrengst lijkt te zijn dat er door de projectorganisatie tussen de verschillende 'Schools' meer over het onderwerp diversiteit/studiesucces is uitgewisseld dan wanneer een dergelijke projectorganisatie er niet zou zijn geweest. Tot een herkenbare samenhang, afstemming of ketenbenadering (tussen generiek en specifiek) in de genomen maatregelen (focus) heeft de projectorganisatie – naar de waarneming van de auditcommissie – in ieder geval (nog) niet geleid.</p> <p><b>Oordeel: ONVOLDOENDE</b></p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
<p><b>5. Sturing op resultaten</b></p> <p>a. De ingezette interventies zijn aantoonbaar gericht op het terugdringen van uitval en het verhogen van rendement.</p> <p>b. De beoogde resultaten van interventies worden tevoren vastgesteld en het behalen ervan achteraf gemeten.</p> <p>c. Projecten worden bijgesteld indien tussentijdse evaluaties hiertoe aanleiding geven.</p> <p>d. De evaluaties van projecten zijn voor een ieder inzichtelijk en worden gebruikt voor verbeteracties (pdca).</p>	<p>Ad a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- INHolland hanteert als speerpunten van diversiteitsbeleid de door haar te beïnvloeden factoren: werving, voorlichting en aansluiting, begeleiding, taal en professionalisering. Het lectoraatsonderzoek Diversiteit en het uitvalonderzoek (juni 2010) ondersteunt deze keuze.</li> <li>- De focus van alle projectplannen ligt op het vergroten van studiesucces en het verminderen van studie-uitval.</li> </ul> <p>Ad b.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In de projectplannen zijn de beoogde resultaten tevoren vastgelegd.</li> <li>- De resultaten van de projecten worden achteraf geëvalueerd.</li> <li>- Uit evaluaties blijkt dat de kwaliteit van de begeleiding en de aansluiting verbeterd.</li> <li>- Het effect van alle inspanningen (van hoeveel studenten is de kans op studiesucces vergroot?) is lastig vast te stellen.</li> <li>- Uit een vergelijking tussen identieke opleidingen die wel en niet hebben meegedaan aan de pilot intakeassessments, blijken opleidingen die wel deelnamen een beter rendement en een betere uitvalscore in het eerste jaar te hebben.</li> </ul> <p>Ad c.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De hogeschool heeft in maart en juni 2009 tussentijdse evaluaties gehouden voor de triaalrapportages.</li> <li>- Een aantal interventies (maar niet alle) is uitgebreid geëvalueerd (taaltoets, intake-assessment en de Starter's Kit). Onder alle studenten wordt geëvalueerd. Daarin worden de interventies meegenomen. De resultaten van deze evaluaties leiden tot verbeteracties in de projecten. De hogeschool geeft hiervan een voorbeeld t.a.v. de digitale taaltoets.</li> <li>- Bij de opzet, uitvoering en evaluatie van plannen worden INHolland lectoraten betrokken.</li> </ul> <p>Ad d.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De MR bevat op het punt van toegankelijkheid voor iedereen geen duidelijke informatie.</li> </ul>	<p>Ad a.</p> <p>De auditcommissie heeft vastgesteld dat alle interventies die de Hogeschool INHolland in een overzicht aan de auditcommissie ter inzage heeft gegeven, zijn gericht op het terugdringen van uitval en het verhogen van studierendement.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad b.</p> <p>Door de grote hoeveelheid projecten/interventies geeft de hogeschool aan het welhaast ondoenlijk te vinden om alle projecten systematisch te monitoren. Daarom heeft men een aantal kernprojecten benoemd die alle aan monitoring worden onderworpen. Het betreft alle projecten die binnen INHolland breed worden uitgevoerd, waarvan een substantieel effect wordt verwacht en die gefaseerd van opzet zijn. De monitoring van de projecten/interventies is verdeeld over de vier speerpunten.</p> <p>De projectbeschrijvingen, die de auditcommissie heeft ingezien, bevatten nog weinig helder en smart omschreven doelstellingen. Doelen en middelen worden nogal eens verward en het is niet altijd duidelijk hoe wordt gemeten of de gewenste doelen daadwerkelijk zijn bereikt.</p> <p>Daarbij vond tot op heden monitoring alleen plaats op basis van de zeer algemene categorie NWA- studenten. Recent lijkt de hogeschool specifiek te meten, zo blijkt uit een nagezonden evaluatie onder studenten van mentoren. Dit lijkt nu beter aan te sluiten met de insteek dat er individueel maatwerk nodig is (zie 2a). Doordat groepsspecifieke monitoring nog weinig systematisch is uitgevoerd, is er geen duidelijk zicht op welke problemen er zich onder welke groepen afspelen. De verstrekte informatie in de auditgesprekken leek sterk gebaseerd op 'individuele waarnemingen', 'gevoel' en 'intuïtie' en veel minder op feitelijk gemeten resultaten. Een gedegen 'onderzoekshuis' ontbreekt nog. Dit maakt het voor INHolland (nog) lastig om ook werkelijk te sturen op resultaat.</p> <p><b>Oordeel: ONVOLDOENDE</b></p> <p>Ad c.</p> <p>INHolland heeft in haar documentatie voorbeelden gegeven van (tussentijdse) evaluaties en</p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
		<p>verbeteracties die hieruit voortvloeien.  <b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad d.  De hogeschool stelt triaalrapportages op aan de hand van de gehouden evaluaties van de projecten. Deze triaalrapportages, inclusief de commentaren van de <i>Schools</i> op deze rapportages, zijn voor alle betrokkenen inzichtelijk. INHolland houdt na iedere periode een evaluatie onder alle studenten met Evasys, het hogeschoolbrede systeem voor onderwijsevaluatie. Uit de door INHolland geleverde documentatie en de tijdens de audit gevoerde gesprekken is de auditcommissie gebleken dat de hogeschool de evaluaties van de interventies en de resultaten van het Evasys-onderzoek gebruikt om de projecten het volgende jaar te verbeteren.  <b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p>
<b>Totaaloordeel</b>	<p><b>ONVOLDOENDE</b>  De Hogeschool INHolland scoort op de aspecten 1c (visie), 2a en b (beleid), 3b (interventies), 4b (inzet van middelen) en 5b (resultaat) een onvoldoende beoordeling.</p> <p>De auditcommissie komt tot dit oordeel, omdat bij INHolland (nog) geen breed gedragen visie op het bevorderen van studiesucces van NWA-studenten zichtbaar is: niet op het niveau van de primaire probleemeigenaar, het CvB, maar ook nog onvoldoende op het niveau van de schooldirecties. De complexiteit en omvang van de schoolorganisatie INHolland lijkt een samenhangende visie met daaraan gekoppelde beleidsmaatregelen in de weg te staan. Daarbij is gekozen voor een benadering van onderaf, waarbij de <i>schools</i> veel eigen projecten ontwikkelen, zonder dat op hogeschoolniveau afstemming en samenhang in voldoende mate is geborgd, dit ondanks de inrichting van een stevige projectorganisatie, waarvan de meerwaarde dan ook niet zondermeer duidelijk is. Ook de focus, ondanks vier speerpunten, ontbreekt naar het oordeel van de auditcommissie.</p> <p>Van veel projecten is (nog) onduidelijk of ze ook leiden tot de beoogde resultaten. Om daarover duidelijkheid te verkrijgen, is de inrichting van een stevig onderzoekshuis noodzakelijk. Er zijn al wel voorzichtige aanzetten zichtbaar, waarbij ook lectoraten worden betrokken, maar het onderzoeksinstrumentarium is op het moment van visitatie nog duidelijk onvoldoende.</p> <p>De auditcommissie heeft voorts vastgesteld dat het aannemelijk is dat bij INHolland een niet onaanzienlijk deel van de G5-middelen terecht komt bij autochtone studenten. De vraag is dan ook of met de G5-gelden primair het doel wordt gediend waarvoor de G5-middelen bestemd zijn: het bevorderen van het studiesucces van de groep van NWA-studenten. Omdat de hogeschool daarover (nog) geen tot weinig harde gegevens beschikbaar heeft (geen onderzoekshuis), is een uitspraak over de mate waarin de hogeschool erin slaagt met de genomen maatregelen (ook) het studiesucces van NWA-studenten te bevorderen hypothetisch.</p>	

## 5.2. Haagse Hogeschool

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
<p><b>1. Vergroten studiesucces op de agenda van de hogeschool</b></p> <p>a. Binnen alle faculteiten/ opleidingen en relevante gremia worden visie en beleid van de hogeschool op het punt van het bevorderen van studiesucces van niet-westerse allochtone studenten gekend.</p> <p>b. Binnen alle opleidingen en relevante gremia is er actieve aandacht voor het bevorderen van het studiesucces van niet-westerse allochtone studenten.</p> <p>c. De hogeschool bevordert actief dat visie en beleid worden gedragen door de hogeschoolgemeenschap.</p>	<p>Ad a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De doelstellingen van het convenant met OCW maken deel uit van het hogeschoolbrede programma 'Het Haagse Studiesucces': de hogeschool impliceert bij het verbeteren van het studiesucces van haar studenten de NWA-student en heeft daarbinnen specifieke aandacht voor deze doelgroep.</li> <li>- De visie op succes (zie onderwerp 2) is centraal geformuleerd en het beleid centraal gestuurd (portefeuillehouder onderwijs in CvB en programmadirecteur), maar de operationele verantwoordelijkheid is gedecentraliseerd en belegd in de lijn (academiedirecteuren).</li> <li>- Sinds 2004 voert de HHS het project Talentontwikkeling uit, ter bevordering van het studiesucces van NWA-studenten. Per 2009 is dit project opgenomen in 'Het Haagse Studiesucces'.</li> <li>- CvB heeft academiedirecties gevraagd aan de hand van de kaderstelling OCW beleidsplannen met begroting op te stellen incl. beoogde resultaten, waarden en indicatoren specifiek voor de eigen academie.</li> <li>- Programma Studiesucces biedt samenhang op instellingsniveau, activiteiten worden door academies en diensten ontwikkeld, gepland en bewaakt.</li> <li>- Programmadirecteur overlegt op alle niveaus, stimuleert, adviseert, bevordert de samenhang en rapporteert aan het CvB.</li> <li>- In oktober 2008 tweedaagse managementconferentie met 200 medewerkers over thema studiesucces.</li> <li>- 10 bijeenkomsten georganiseerd t.b.v. kennisdeling binnen HHS.</li> <li>- Hogeschoolbrede onderwijsdag georganiseerd.</li> <li>- Via intranet kennisdeling binnen de HHS over programmaontwikkelingen.</li> <li>- Jaarlijkse bijstelling en goedkeuring door CvB van programma Het Haags Studiesucces.</li> </ul> <p>Ad b.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vijf academies doen mee vanaf 2009, aangevuld met drie in</li> </ul>	<p>Ad a.</p> <p>De hogeschool ademt een langere traditie op het gebied van aandacht voor het studiesucces van NWA-studenten.</p> <p>De auditcommissie heeft uit de door de hogeschool geleverde documentatie en de panelgesprekken vastgesteld dat het thema diversiteit en het bevorderen van studiesucces van niet-westerse allochtone studenten binnen de hogeschool van hoog tot laag is geagendeerd. Uit de panelgesprekken is de auditcommissie gebleken dat in alle geledingen (van hoog tot laag) binnen de hogeschool sprake is van een samenhangende en breed gedragen visie op diversiteitsbeleid en rendementsverbetering. De auditcommissie typeert de Haagse hogeschool als een lerende organisatie, die wordt gestimuleerd door goed leiderschap vanuit het CvB. De programmadirecteur heeft duidelijk draagvlak gecreëerd en het is duidelijk wat haar meerwaarde is.</p> <p>Het charismatisch leiderschap/eigenaarschap vanuit het CvB, gekoppeld aan een herkenbaar projectleiderschap, werkt door in alle geledingen van de hogeschool. De gesprekspartners zijn zonder uitzondering op de hoogte van de doelstellingen van het Haagse Studiesucces programma.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad b.</p> <p>De auditcommissie heeft in de panelgesprekken kunnen vaststellen dat diversiteit als thema leeft door de hele organisatie heen. De hogeschool heeft een beleid uitgezet waarbij interventies gericht zijn ingezet bij die afdelingen waar de percentages allochtone studenten het hoogst zijn. Vanuit die ervaringen worden nu steeds meer academies bediend, waardoor nu 90% van de NWA-studenten wordt bereikt. Door deze 'olievlekbenadering' wordt de filosofie verspreid in nieuwe situaties en de aanpak verfijnd. Uit de auditgesprekken is het auditpanel gebleken dat er sprake is van actieve aandacht voor het thema studiesucces bij alle gesprekspartners.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad c.</p> <p>Diversiteitbeleid wordt actief</p>



Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
	<p>2010. Criteria voor deelname: instroom van NWA-studenten in de opleidingen van deze academies is 50% en beoordeling projectplannen aan de hand van format (o.a. probleemanalyse per opleiding, gerichte keuze voor interventies, heldere resultaatformulering en goede monitoring).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Goedkeuring projectplannen door CvB, uitvoering o.v.v. directies/teamleiding Academies.</li> <li>- Uitgangspunt van het Studiesuccesprogramma is aan te sluiten bij bestaande, succesvolle initiatieven binnen de hogeschool en na te gaan in hoeverre de succesvolle initiatieven in alle academies ingevoerd kunnen worden. Het betreft vooral trajecten voor de poort en tijdens de propedeuse. Analyse, systematiek en monitoring zijn sleutelbegrippen in het programma, zodat tot een meer 'evidence based practice' kan worden gekomen.</li> </ul> <p>Ad c.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zie ook a en b</li> </ul> <p>Diversiteit wordt gezien als kenmerk van de organisatie. Het hogeschoolprogramma Diversiteit en Anti Discriminatie is erop gericht docenten en andere medewerkers van de HHS beter toe te rusten om met een diverse studentenpopulatie om te gaan.</p>	<p>gesteund door de leiding: deze stelt zich met regelmaat op de hoogte van de uitvoering van projecten op de werkvloer en toont een sterke betrokkenheid. Noodzakelijke cultuurverandering wordt zo top-down geregisseerd en is effectief. Er is sprake van reflectie, er wordt veel en gericht gemonitord en op grond daarvan bijgestuurd. De verantwoordelijkheid voor succes ligt bij de academies, die zich daarbij nadrukkelijk gesteund weten door het CvB. Ook de wijze waarop zowel docenten als studenten zich gesteund voelen door de leiding van de organisatie is het panel opgevallen.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p>
<p><b>2. Visie op aanpak vergroten studiesucces niet-westerse allochtone studenten</b></p> <p>a. De hogeschool heeft een helder beschreven visie op het vergroten van het studiesucces van niet-westerse allochtone studenten.</p> <p>b. Het geformuleerde beleid dat de hogeschool voert, is congruent met haar visie.</p> <p>c. Het geformuleerde beleid voor niet-westerse allochtone studenten heeft een relatie tot het beleid ter vergroting van het studiesucces voor alle studenten.</p>	<p>Ad a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visie is vastgelegd in de HogeschoolOntwikkelingsPlannen (HOP): kansen voor alle studenten en differentiatie in onderwijsproces, om zowel zeer getalenteerde als minder getalenteerde studenten maximaal te laten participeren.</li> <li>- HHS stelt ontwikkeling van student centraal en wil zijn studiemotivatie positief stimuleren. Men spreekt over studiesucces en niet (meer) over rendement.</li> <li>- HHS kiest nadrukkelijk voor extra ondersteuning van NWA-student.</li> <li>- Diversiteit wordt beschouwd als kenmerk van de organisatie.</li> <li>- Keuze voor een brede aanpak om zoveel mogelijk ervaringen op te doen en resultaten te kunnen meten, waardoor succesvol gebleken interventies kunnen worden ingebed in de academies: focus van het</li> </ul>	<p>Ad a.</p> <p>De leiding van de hogeschool heeft een duidelijke visie op diversiteit. Het onderwerp zit, zo stelt zij, in de genen van de HHS. Dit wordt, zo stelt het panel vast, bevestigd door de praktijk.</p> <p>De visie van de hogeschool op de bevordering van het studiesucces van niet-westerse allochtone studenten is breed georiënteerd. Er wordt niet alleen gekeken naar etniciteit, maar men verbindt het thema ook met bijvoorbeeld gender, leeftijd, fysieke beperkingen/psychosociale problematiek (inmiddels ca. 15% van de studenten) en vooropleiding. De visie is bovendien geworteld in de problematiek van de stad: diversiteit moet binnen de hogeschool wel een thema zijn, wil men studenten goed voorbereiden op hun toekomstige werk. Het gaat om een 'meerderheid van minderheden', waar men de studenten op voorbereidt.</p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
	<p>programma ligt op monitoring en onderzoek.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitgangspunt voor interventies is: zo breed mogelijk in alle academies, zo veel mogelijk deelnemers en zo succesvol mogelijk.</li> <li>- 'Eigenaarschap' van Studiesucces ligt bij academies.</li> </ul> <p>Ad b.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Project Diversiteit en Anti Discriminatie rust docenten/medewerkers beter toe om met diverse studentenpopulaties om te gaan.</li> <li>- Project Talentontwikkeling Hoger Onderwijs, gebaseerd op Pedagogiek van de Excellentie – excelleren door positieve stimulans, vooral gericht op 'eerste-generatie studenten'.</li> <li>- Studenten die aarzelen over studie-/beroepskeuze worden extra ondersteund bij oriëntatie op andere (studie)mogelijkheden.</li> <li>- Sinds 2009 zijn alle projecten en programma's gericht op studiesucces ondergebracht in Het Haagse Studiesucces (integrale, programmatische aanpak), waardoor onder professionele leiding gestructureerde kennis verworven kan worden over de effecten van de genomen maatregelen.</li> <li>- Activiteiten voor de poort (intakegesprekken, intake assessments, summer courses, studiekeuzebegeleiding) worden ingezet om entree te optimaliseren.</li> <li>- Propedeuse wordt beschouwd als de cruciale fase voor studiesucces: opleidingen formuleren een streefrendement voor de propedeuse en geven daarbij aan hoe ze dit zullen behalen.</li> <li>- Academies bepalen in een plan van aanpak welke interventies zij zullen inzetten. De hogeschoolbrede activiteiten m.b.t. taal, SLB, succesvol switchen en talentontwikkeling zijn ondersteunend.</li> </ul> <p>Ad c.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sinds 2009 zijn alle projecten en programma's gericht op het studiesucces van NWA-studenten ondergebracht in Het Haagse Studiesucces.</li> <li>- De relatie tussen het beleid voor NWA-studenten en autochtone studenten is in de Management</li> </ul>	<p>Er is sprake van transparantie en etnische identificatie is geen issue. Ook discriminatie is geen taboeonderwerp. Er zijn (nog) geen genderspecifieke interventies, de hogeschool is echter wel zoekende in dezen, naar aanleiding van de grotere uitval binnen de groep van NWA mannelijke studenten.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad b.</p> <p>De projecten/interventies die de hogeschool uitvoert, vloeien alle logischerwijs voort uit de geformuleerde visie. (zie ook onderwerp 3)</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad c.</p> <p>De hogeschoolbrede activiteiten met betrekking tot studiesucces, zoals het taalprogramma, SLB, succesvol switchen en talentontwikkeling zijn gericht op alle studenten van de hogeschool. Alle projecten zijn ondergebracht in het Haagse Studiesuccesprogramma, zodat een integraal programma, gericht op de gehele hogeschoolpopulatie, vorm krijgt. Er is voor alle studenten binnen de HHS een heel voorzieningenniveau gericht op het bevorderen van studiesucces, dat niet wordt bekostigd uit G5-gelden. Door de G5-gelden is vooral de ketenbenadering, de samenhang tussen de opeenvolgende maatregelen, verbeterd. SLB'ers zijn erop voorbereid dat deficiëntiegerichte maatregelen stigmatiserend kunnen werken voor NWA-studenten. Er is dan ook altijd gelijktijdige aandacht voor hun (talent)ontwikkeling in de sociale context van de hogeschool (community-vorming).</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
	<p>Review van de hogeschool niet expliciet vastgelegd, maar de hogeschoolbrede activiteiten (zie hiervoor) worden ingezet voor alle studenten en in de beschrijving van projecten (MR, pag. 19, 20) is deze koppeling wel degelijk zichtbaar.</p>	
<p><b>3. Inbedding van de ingezette interventies in het beleid van de hogeschool</b></p> <p>a. De (geplande) interventies zijn afgestemd op het beleid.</p> <p>b. De (geplande) interventies zijn doelgericht en leiden tot resultaten die vanuit het beleid worden beoogd.</p> <p>c. De interventies zijn toekomstbestendig, structureel en niet (uitsluitend) afhankelijk van de beschikbaarheid van incidentele middelen.</p> <p>d. De ingezette/geplande interventies hebben een relatie tot de algehele interventies ter bevordering van het studiesucces van alle studenten.</p> <p>e. De interventies zijn zichtbaar op het niveau van de individuele student</p>	<p>Ad a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Focus op activiteiten voor de poort en interventies tijdens de propedeuse.</li> <li>- Academies dienen aan te geven hoe zij na afloop van de G5-financiering de succesvolle interventies opnemen in het reguliere aanbod.</li> <li>- De HHS heeft in haar MR een overzicht opgenomen van interventies per academie en projecten die hogeschoolbreed zijn ingezet.</li> </ul> <p>Ad b.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De HHS beschrijft hier – bij wijze van voorbeeld – twee hogeschoolbrede interventies (Verbetering SLB, bijlage 22, en Succesvol Switchen, bijlage 14). De SLB-interventie is doelgericht en sluit aan bij de beoogde resultaten van het beleid.</li> <li>- De doelstellingen van het project Succesvol Switchen zijn weinig SMART en lijken lastig te meten. De doelstellingen sluiten wel aan op het beleid.</li> </ul> <p>Ad c.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het is een voorwaarde bij de projectaanvraag dat academies aangeven hoe zij na afloop van de G5-financiering de succesvolle interventies opnemen in het reguliere aanbod.</li> <li>- Hogeschoolbrede inbedding vindt plaats op basis van onderzoeksresultaten.</li> <li>- Als voorbeeld geeft de HHS aan dat tutoring heeft bewezen tot het verbeteren van studiesucces te leiden en dat daarom een implementatieplan is opgesteld om tutoring fasegewijs in de gehele HHS in te voeren.</li> <li>- Ten aanzien van het project Mentoring geldt dat de werkzaamheid ervan nog onvoldoende is aangetoond om tot hogeschoolbrede implementatie over te gaan.</li> </ul> <p>Ad d. Zie 1c.</p>	<p>Ad a.</p> <p>De ingezette interventies/projecten passen goed in het door de hogeschool geformuleerde beleid. De auditcommissie heeft voorbeelden van projecten/interventies gezien die de community-vorming versterken en de aanwezige potentie/competenties van NWA-studenten positief stimuleren: de hogeschool legt zo – in lijn met haar visie – veel nadruk op talentontwikkeling (vgl. community-school University of California, Los Angeles (UCLA) uit de VS) en brengt een goed evenwicht aan met maatregelen die op het wegwerken van achterstanden zijn gericht. De voorbeelden die de auditcommissie heeft gezien werken goed en inspireren, zo bevestigen ook de studenten. De HHS richt zich daarmee sterk op sociale binding, en dat lijkt goed te lukken, o.a. met de leergemeenschap waar studenten elkaar in hoge mate ondersteunen.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad b.</p> <p>Het onder (a) beschreven type interventies heeft, zo bleek uit de gevoerde auditgesprekken met studenten, een positief effect op het studiesucces. De auditcommissie heeft kunnen vaststellen dat er bij de HHS wordt geluisterd naar studenten; ze houden van hun school en waarderen het dat hun hoge ambities worden gezien. De school is de enige door het panel bezochte hogeschool die in haar visie ook een duidelijk antidiscriminatiebeleid voert (Na crisis van 2008/9 met een discriminatie-incident rond een docent). Dit beleid staat niet alleen beschreven, maar wordt ook gepraktiseerd. Er wordt informatie gegeven over discriminatie. Er zijn seminars. De insteek is preventief en het onderwerp is bespreekbaar. Gebleken is ook dat de HHS steun geeft in geval van discriminatie op stageplekken. De aanvankelijke focus op studenten, lijkt door de hogeschool nu te worden aangevuld met het bewustzijn dat een omslag onder</p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
	<p>Ad e.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vrijwel alle interventies gebeuren in het primaire proces en zijn derhalve tastbaar voor de individuele student.</li> </ul>	<p>docenten nodig is. Men erkent het belang van de aanwezigheid van migrantendocenten waarin de studenten zich herkennen en die zich kunnen verplaatsen in de problematiek van NWA-studenten (eigen ervaring als studenten destijds).</p> <p>Uitbreiding van het aantal NWA-docenten gaat echter heel langzaam. De HHS heeft verhoudingsgewijs redelijk wat docenten van NWA-afkomst (12%). Eerdere pogingen om met streefcijfers/percentages te werken, pakten verkeerd uit – de hogeschool kreeg niet de mensen die men wilde hebben. Van CvB tot directies is er aandacht voor de toename van het aantal NWA-docenten. Ook met betrekking tot de samenstelling van sollicitatiecommissies.</p> <p>De selectie docenten die de auditcommissie heeft gesproken, is erg enthousiast over diversiteit. De representativiteit daarvan is moeilijk vast te stellen, maar de sfeer en cultuur in de hogeschool, geïllustreerd door de projectdemonstraties en in de overige auditgesprekken, sluiten wel op dit enthousiasme aan.</p> <p>De hogeschool investeert flink in tutoring. Dat lijkt ook een goede aanpak om veel NWA-studenten te bereiken, zonder het geld alleen voor deze groep te reserveren, en daarmee het risico van stigmatisering te lopen. Het draagvlak voor deze interventie is gegroeid door goede resultaten.</p> <p>De HHS investeert ook veel in taal. Dat blijkt vooral een probleem voor NWA-studenten die van het MBO komen (en daarbinnen vooral jongens). Voor jongens is men bezig met minor-programma's, hetgeen hen meer lijkt aan te spreken dan tutoring, dat vooral meisjes trekt. Voor Antillianen/Arubanen organiseert de HHS een speciale intro-week.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad c.</p> <p>Als G5-middelen weg zouden vallen zou de basis, c.q. de focus, blijven, maar zouden veel extra middelen voor de academies wegvallen, en daarmee contacttijd met de studenten.</p> <p>De hogeschool investeert zelf ook in het studiesucces van haar studenten</p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
		<p>en is daarvoor niet uitsluitend afhankelijk van de G5-gelden. Zij beschouwt diversiteitsbeleid en het studiesucces voor NWA-studenten niet als hetzelfde: gelden worden niet benut om een instellingsbreed diversiteitsbeleid op te zetten, maar vooral om een ketenbenadering vorm te geven, waardoor interventies elkaar beter – en in samenhang – opvolgen. Dit blijft overeind na het wegvallen van de G5-gelden.  <b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad. d.  Zie ook 2c. De hogeschoolbrede ingezette interventies zijn gericht op alle studenten en niet uitsluitend op NWA-studenten. De HHS heeft de NWA-student echter wel goed in beeld, doordat hierop expliciet monitoring plaatsvindt. Daardoor kunnen op basis van diagnose voor en aan de poort, opeenvolgende maatregelen worden ingezet die aansluiten op de behoeften van specifieke studenten(groepen).  <b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad. e  Uit de gesprekken met de studenten is het panel gebleken dat zij de effecten van het studiesuccesprogramma aan den lijve ondervinden. Ook blijken studenten betrokken te worden bij het ontwikkelen van beleid/maatregelen. Een voorbeeld hiervan is het talentontwikkelingsprogramma dat al vanaf 2004 is ingezet. NWA-studenten (ouderejaars en alumni) signaleerden dat het met broers en zussen op school niet goed ging. Een delegatie van de hogeschool heeft toen inspiratie opgedaan bij de Amerikaanse community colleges. Daar werden studenten aan leerlingen van het basisonderwijs gekoppeld om talenten van leerlingen met een achterstand aan te boren. Terug in Nederland is dit aan de eigen studenten voorgelegd, waarbij er veel herkenning bleek te bestaan. Bij de start van het Talentontwikkelingsprogramma was er sprake van overtekening. Binnen de hogeschool is het gewoonte dat ouderejaars jongerejaars begeleiden. In sommige gevallen wordt gekozen voor een doelgroepbenadering: zo is er een apart Antillianen/Arubanen project, waarin een aantal interventies samenkomt. Het project begint al voor de start van de studie.  <b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
<p><b>4. Omvang en intensiteit interventies in verhouding tot beschikbare G5 middelen</b></p> <p>a. De hogeschool heeft na september 2008 aantoonbaar meer interventies ingezet dan voor september 2008.</p> <p>b. De ingezette interventies staan in verhouding tot de verkregen middelen.</p>	<p>Ad a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In de bijlage 1 van haar MR heeft de HHS een overzicht opgenomen van de (geplande) interventies. Daarbij geeft zij aan welke interventie al door de academie werd uitgevoerd, maar door de G5-gelden is uitgebreid; welke interventies nieuw zijn ingezet en welke interventies vanuit de bestaande situatie worden gecontinueerd. Uit het overzicht blijkt dat van de totaal 49 interventies er een fors aantal uitbreidingen (24) en nieuwe (35) interventies zijn, die met G5-gelden worden gerealiseerd.</li> </ul> <p>Ad b.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De Haagse Hogeschool ontvangt 15% van het G5 budget. Dat is over 2008-2011 ca. € 3,6 miljoen. Het programma Het Haagse Studiesucces beschikt in 2010 over een budget van € 1,8 miljoen. € 510.000 is gereserveerd voor centrale projecten, ca. € 1,3 is toebedeeld aan de academies.</li> <li>- Verdeling van de gelden over de academies vindt plaats op grond van een verdeelsleutel gerelateerd aan het aantal instromende NWA-studenten. In een overzicht (MR, pag. 23) heeft de HHS de verdeling inzichtelijk gemaakt.</li> <li>- De hogeschool heeft uit eigen middelen (ca. € 100.000,-) toegevoegd voor bekostiging van programmadirectie en centraal MIT.</li> <li>- Deelname van studenten aan interventies in de propedeuse wordt door opleidingen geregistreerd. In december 2010 zijn de eerste vergelijkende resultaten beschikbaar van studenten die wel en niet aan interventies hebben deelgenomen.</li> </ul>	<p>Ad. a.</p> <p>De hogeschool heeft aan de auditcommissie in een helder overzicht aangegeven hoe de beschikbaarstelling van de G5-middelen het reeds bestaande programma in positieve zin hebben beïnvloed.</p> <p>Daaruit kan worden geconcludeerd dat de hogeschool het aantal en de intensiteit van de interventies aantoonbaar heeft opgevoerd.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad b.</p> <p>Het is daardoor duidelijk waar de gelden aan zijn besteed. De opbrengsten, zo blijkt zowel uit de geleverde documentatie als de gevoerde auditgesprekken, staan in verhouding tot de verkregen middelen.</p> <p>De G5-middelen vormen daarbij de slagroom op de taart, niet de essentie van de financiering. Het beleid zal dan ook grotendeels in stand blijven indien de G5-middelen opdrogen.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p>
<p><b>5. Sturing op resultaten</b></p> <p>a. De ingezette interventies zijn aantoonbaar gericht op het terugdringen van uitval en het verhogen van rendement.</p> <p>b. De beoogde resultaten van interventies worden tevoren vastgesteld en het behalen ervan achteraf gemeten.</p> <p>c. Projecten worden bijgesteld indien tussentijdse evaluaties hiertoe aanleiding geven.</p>	<p>Ad a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De hogeschool focust op onderzoek en monitoring om het programma Sturen op Studiesucces te faciliteren;</li> <li>- De HHS koppelt daartoe onderzoeksdata aan de deelname aan interventies en studievoortganggegevens. De centrale en decentrale Management Informatie Teams hebben toegang tot deze gegevens.</li> <li>- Onderzoek richt zich op verschillende aandachtsgroepen</li> </ul>	<p>Ad. a.</p> <p>De HHS is, naar het oordeel van de auditcommissie, de hogeschool waar het beste zicht is op specifieke doelgroepen, doordat hierop ook wordt gemonitord.</p> <p>Er is sprake van goede monitoring met een degelijk opgezet 'onderzoekshuis', waaraan ieder project is onderworpen. Er wordt door de hogeschool onderzoek gedaan naar de relatie tussen de ingezette interventies en de ontwikkeling van de uitvalpercentages, het studie- en</p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
<p>d. De evaluaties van projecten zijn voor een ieder inzichtelijk en worden gebruikt voor verbeteracties (pdca).</p>	<p>(waaronder NWA-studenten met accent op Antillianen/Arubanen), de interventies (voor, aan en na de poort) en de te bereiken doelstellingen. Er wordt onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van het rendement, de uitval en de studieduur, en deze gegevens worden vergeleken met andere hogescholen. Er wordt hogeschoolbreed onderzoek gedaan (Reflector, Startmonitor, Kompas). En het effect van de afzonderlijke interventies wordt bewaakt en onderzocht.</p> <p>Ad b.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In hun projectplannen dienen de academies aandacht te geven aan: een gerichte analyse per opleiding, uitgangspunten, streefwaarden, keuze voor interventies, <i>heldere resultaatformulering, adequate monitoring van interventies en onderzoek naar hun effecten, begroting.</i></li> </ul> <p>Ad c.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het programma wordt jaarlijks bijgesteld. In hoeverre er sprake is van <i>tussentijdse</i> aanpassingen op basis van evaluaties wordt uit de MR van de hogeschool niet geheel duidelijk. Wel geeft de hogeschool in een overzicht per interventie de (voorlopige) onderzoeksresultaten/trends weer. Bij een enkel onderzoeksresultaat staat vermeld dat deze aanleiding is geweest voor wijzigingen/verbeteringen. De hogeschool meldt dat uit monitoring is gebleken dat taaltests, assessments, tutoring en intakegesprekken een positieve bijdrage lijken te leveren aan het verbeteren van studiesucces.</li> </ul> <p>Ad d.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bij ontwerp en uitvoering van de projecten hanteert de hogeschool de PDCA-cyclus: voor elk project wordt een projectplan geschreven met daarin de doelstellingen, analyse van de problematiek, de voorgenomen activiteiten, een begroting en een monitorparagraaf. Elk project wordt in een jaarrapportage geëvalueerd waarna verbeteracties worden vastgesteld en interventies worden ingebed.</li> <li>- De hogeschool heeft voor 2011-</li> </ul>	<p>propedeuserendement. Er is bij de hogeschool dan ook in toenemende mate zicht op het effect van de interventies, waardoor er, op basis van feiten, kan worden bijgestuurd. <b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad b.</p> <p>De auditcommissie heeft vastgesteld dat deze eis aan alle ingezette interventies/projecten wordt gesteld. Het onderzoekshuis heeft een zeer centrale rol in de aansturing van interventies. De verkregen kennis blijft niet hangen bij het onderzoekshuis, maar er wordt veel werk gemaakt om die in alle afdelingen in te brengen (ook tot op het niveau van de werkvloer met docenten). Docenten zijn enthousiast over die benadering. Naast hun eigen beelden hebben ze nu ook concrete cijfers bij oorzaken en achtergronden van uitval en rendement. <b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad c.</p> <p>Het gedegen onderzoekshuis van de HHS maakt het mogelijk de projecten op basis van feiten bij te sturen. De hogeschool doet dit ook jaarlijks, zo is de auditcommissie gebleken uit de door de hogeschool geleverde documentatie en uit de gevoerde auditgesprekken. <b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad d.</p> <p>Alle onderzoeksresultaten zijn door de hogeschool inzichtelijk in de documentatie weergegeven. De verbetering van projecten gebeurt op basis van een pdca-cyclus. Onderzoek heeft een viertal pijlers opgeleverd ter verdieping van het Studiesuccesprogramma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vergroting van de inspanning om uitval verder terug te dringen, gericht op een effectievere inzet van de G5-middelen om de streefwaarden te bereiken;</li> <li>- Bij het vaststellen van interventies aan de poort dienen combinaties van achtergrondvariabelen van studenten te worden meegenomen: de uitval speelt zich vooral af bij eerste-generatiestudenten van MBO-instroom en NWA-afkomst;</li> <li>- De leeromgeving kan verder verbeterd worden door intensivering van docent/student-contacten, het inspireren, uitgedaagd worden en begeleiden met een accent op</li> </ul>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
	<p>2012 speerpunten en vraagstukken benoemd (MR, pag. 29-31), die duidelijk voortkomen uit opgedane ervaringen.</p>	<p>een duidelijk verwachtingspatroon m.b.t. de opleiding;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het wegwerken van deficiënties op basis van studentkenmerken.</li> </ul> <p>Naar het oordeel van de auditcommissie heeft de HHS de ontwikkelingsrichting van het beleid en de daaraan gekoppelde maatregelen goed in beeld, met name doordat deze zijn gebaseerd op feitelijke uitkomsten van onderzoek.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p>
<p><b>Totaaloordeel</b></p>	<p><b>VOLDOENDE</b></p> <p>De Haagse Hogeschool scoort op alle onderwerpen van het beoordelingskader een voldoende.</p> <p>De instelling heeft een goede basis gecreëerd om het studiesuccesbeleid uit te voeren en daarmee ook successen te behalen. Naar het oordeel van de auditcommissie gebruikt de HHS de G5-middelen nuttig. Het wegvallen ervan zal naar verwachting – in relatie tot studiesuccesbevordering – tot minder contacturen met studenten leiden, met een verhoogde kans op slechtere studieresultaten. Op het punt van monitoring is de Haagse Hogeschool het verst gevorderd van alle hogescholen: de school meet de effecten van zijn interventies op de verschillende doelgroepen, waardoor – naast een op algemeen studiesuccesbeleid voor alle studenten – ook specifiek kan worden ingezet op het verbeteren van het studiesucces van de NWA-student en daarbinnen ook weer specifieke doelgroepen. De onderzoeksaanpak van de hogeschool levert feitelijke onderzoeksresultaten op die de hogeschool vertaalt naar nieuw beleid.</p> <p>De auditcommissie heeft tijdens haar bezoek aan de hogeschool kunnen vaststellen dat Studiesucces ook werkelijk een thema is dat van hoog tot laag in de organisatie is ingebed, niet in de laatste plaats omdat het eigenaarschap transparant is geregeld. Zowel CvB als het projectmanagement zijn gericht op het behalen van concrete resultaten en leggen een grote betrokkenheid voor het thema aan de dag. Door de korte tijdspanne tussen het beschikbaar komen van de G5-middelen en de mogelijkheid om al concrete projectresultaten te meten, zijn de opbrengsten nog vaak weergegeven in trends. Niettemin zijn deze veelbelovend.</p> <p>De geformuleerde beleidsaccenten naar de toekomst zijn gebaseerd op de feitelijke uitkomsten van onderzoek en zijn naar het oordeel van de auditcommissie zeer reëel.</p>	



### 5.3. Hogeschool Utrecht

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
<p><b>1. Vergroten studiesucces op de agenda van de hogeschool</b></p> <p>a. Binnen alle faculteiten/ opleidingen en relevante gremia worden visie en beleid van de hogeschool op het punt van het bevorderen van studiesucces van niet-westerse allochtone studenten gekend.</p> <p>b. Binnen alle opleidingen en relevante gremia is er actieve aandacht voor het bevorderen van het studiesucces van niet-westerse allochtone studenten.</p> <p>c. De hogeschool bevordert actief dat visie en beleid worden gedragen door de hogeschoolgemeenschap.</p>	<p>Ad a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het 'G5-werkprogramma' van de HU sluit aan bij het algemene strategische beleid van de hogeschool. Dit beleid is vastgelegd in de beleidsnotitie Koers 2010. Verbetering van het studiesucces is een van de speerpunten van het HU-onderwijsbeleid. De visie op diversiteit heeft de HU verwoord in 'Kleur bekennen!' (zie onderwerp 2).</li> <li>- De HU stuurt het G5-werkprogramma centraal aan, maar voert het decentraal uit.</li> <li>- In 2008 zijn coördinatie en monitoring van het G5-programma ondergebracht in de centrale stafdienst Onderwijs en Onderzoek, waarmee aansluiting bij het algemene onderwijs wordt geborgd. De coördinator van het G5-werkprogramma is tevens beleidsadviseur diversiteit.</li> <li>- Aanpak en focus van de projecten kunnen per faculteit verschillen. Faculteiten dienen projectplannen in, die op centraal niveau worden goedgekeurd, waarna budget wordt toegekend.</li> <li>- Sinds 2010 zijn alle faculteiten binnen de HU actief in G5-projecten.</li> </ul> <p>Ad b.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er is een werkgroep diversiteit, waarin alle faculteiten en stafdiensten zijn vertegenwoordigd. De werkgroep deelt kennis, ontwikkelt beleid en adviseert.</li> <li>- Via intranet informeert de HU studenten en medewerkers van de hogeschool over diversiteit en de G5-projecten: alle info is er gebundeld geplaatst.</li> <li>- Vier keer per jaar verschijnt de Nieuwsbrief Diversiteit, die binnen de HU breed wordt verspreid en attendeert op relevante bijeenkomsten, publicaties en nieuws over diversiteit. De nieuwsbrief heeft een verwijzende functie naar het diversiteitsportal op het intranet.</li> <li>- Er zijn vier keer per jaar G5-projectleidersbijeenkomsten, waarin <i>good practices</i> worden gedeeld.</li> <li>- Faculteiten organiseren werkconferenties om werkprogramma's te promoten,</li> </ul>	<p>Ad a.</p> <p>Bij de HU is diversiteitsbeleid eerst echt op de agenda gekomen met het beschikbaar stellen van de G5-gelden. De HU hecht aan diversiteit, omdat men een afspiegeling van de stad wil zijn en studenten op de praktijk wil voorbereiden. De visie is gericht op 'empowerment' en erkenning van de grote diversiteit in de samenleving. Het begrip diversiteit wordt breed opgevat, bijvoorbeeld ook in aandacht voor bijzondere talenten (topsport). Interessant vindt de auditcommissie de visie op 'multicultureel vakmanschap' en de koppeling aan beroepseer: met aandacht voor diversiteit ben je een betere professional.</p> <p>De hogeschool is in haar visie sterk gericht op rendementsverbetering; zij ziet de juiste besteding van de G5-middelen als een zoektocht om tot het beste rendement te komen. De G5-middelen worden daarbij beschouwd als een extra stimulans voor diversiteit.</p> <p>De auditcommissie signaleert wel dat er op CvB-niveau nog weinig kennis is van en draagvlak voor een op specifieke doelgroepen gerichte aanpak. Op het niveau van faculteiten is die er weliswaar meer, maar ook nog wel duidelijk in ontwikkeling. Meer vanuit een algemene visie op wat belangrijk is voor rendement worden interventies ingezet, dan vanuit specifieke kennis van subgroepen (MBO, jongens versus meisjes, etc.).</p> <p>De auditcommissie heeft gesproken met vertegenwoordigers van alle lagen in de hogeschool. Uit alle gesprekken blijkt dat de gesprekspartners goed op de hoogte zijn van de visie en het beleid van de hogeschool op het gebied van studiesucces en diversiteit.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad b.</p> <p>Sinds 2010 worden er binnen alle faculteiten projecten uitgevoerd met betrekking tot diversiteit en studiesucces.</p> <p>De HU wil stigmatisering tegengaan en reserveert daarom de middelen niet uitsluitend voor allochtonen, maar voor voorzieningen die voor</p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
	<p>dan wel vorm te geven. Projectleiders van alle faculteiten participeren in elkaars werkconferenties.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vanwege het belang dat wordt toegekend aan mentoring voor het bevorderen van studiesucces van (NWA)studenten, is hiertoe een praktisch handboek geschreven.</li> </ul> <p>Ad c.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zie ook a en b.</li> <li>- Het CvB agendeert het onderwerp geregeld, zo blijkt ook uit een door de HU geleverd overzicht van bestuursbesluiten over het thema.</li> <li>- Diversiteit/G5-werkprogramma is regelmatig onderwerp van gesprek in het werkoverleg tussen de directie O&amp;O en de CvB-portefeuillehouder.</li> <li>- Faculteitsdirecties zijn verantwoordelijk voor aanvragen van G5-projecten en de uitvoering ervan.</li> <li>- MT's van de faculteiten hebben meestal een instituutdirecteur die de G5-projecten in portefeuille heeft.</li> <li>- De resultaatsverplichtingen die de HU bij convenant is aangegaan, zijn opgenomen in de managementcontracten van de faculteitsdirecties. Verantwoording is geregeld in de reguliere managementcyclus.</li> <li>- De HU kent sinds januari 2010 een onderwijsbeleidsraad, bestaande uit de instituutdirecteuren. De raad adviseert het CvB, ook op het gebied van diversiteit. Binnen dit gremium zijn de G5-projecten geagendeerd.</li> </ul>	<p>iedereen toegankelijk zijn. Het is de auditcommissie echter gebleken dat de opbrengst daarvan binnen alle faculteiten wel degelijk ten goede komt aan NWA-studenten.</p> <p>Uit de auditgesprekken bleek voorts dat er bij alle relevante gremia binnen de hogeschool aandacht is voor studiesucces. Het studiesucces van NWA-studenten wordt daarbij impliciet benaderd, maar wel steeds meer expliciet gemonitord.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad c.</p> <p>Doordat er sprake is van kennisdeling binnen de werkgroep diversiteit, wordt er meer aansluiting gezocht bij al bestaande activiteiten van verschillende docenten en reeds lopende interventies.</p> <p>In het maandelijks overleg met alle projectmanagers vindt structureel uitwisseling plaats van <i>best practices</i> en het verloop van deelprojecten. Daarbij is erin voorzien dat de deelprojectleiders de informatie met de docenten binnen hun opleidingen delen, zo is de auditcommissie tijdens de auditgesprekken gebleken.</p> <p>De auditcommissie heeft vastgesteld dat er binnen het CvB zeker sprake is van formeel eigenaarschap, maar dat dit wel met afstandelijkheid gebeurt; het 'heilige vuur' voor het thema gaat vooral uit van het projectmanagement, de faculteitsdirecties, projectleiders, docenten en studenten die in de projecten participeren.</p> <p>Met name de congruente auditgesprekken met diegenen die dicht op de projecten zelf zitten, hebben bij de auditcommissie het beeld versterkt dat visie en beleid op het gebied van studiesucces door de hogeschoolgemeenschap worden gedragen.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p>
<p><b>2. Visie op aanpak vergroten studiesucces niet-westerse allochtone studenten</b></p> <p>a. De hogeschool heeft een helder beschreven visie op het vergroten van het studiesucces van niet-westerse allochtone studenten.</p> <p>b. Het geformuleerde beleid dat de hogeschool voert, is congruent met haar visie.</p> <p>c. Het geformuleerde beleid</p>	<p>Ad a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De HU heeft haar visie op diversiteit vastgelegd in de notitie 'Kleur Bekennen'. Daarin stelt de HU dat zij de maatschappelijke context van groot belang acht voor het HU-beleid. Wat gebeurt er in de wereld en onze nabije maatschappelijke omgeving en hoe spelen we daar als kennisorganisatie op in? Drie ontwikkelingen, die sterke samenhang vertonen, acht de</li> </ul>	<p>Ad a.</p> <p>De hogeschoolbrede visie legt een grote nadruk op rendementsverbetering door remediëring (het wegnemen van deficiënties en het ontwikkelen van studievaardigheden) en binding. Het uitdagen van studenten, de lat hoog leggen (excellentie) vormt, naar de waarneming van de auditcommissie, niet zichtbaar een onderdeel van de strategie.</p> <p>In het rendementsbeleid legt de HU een sterk accent op de</p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
<p>voor niet-westerse allochtone studenten heeft een relatie tot het beleid ter vergroting van het studiesucces voor alle studenten.</p>	<p>HU van groot belang voor haar diversiteitsbeleid, te weten de globalisering van de samenleving, de migratiestromen sinds de jaren zestig van de vorige eeuw en recentelijk de uitbreiding van de EU.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De grondslagen van de HU zoals verwoord in de statuten geven nadrukkelijk aanleiding tot het voeren van een diversiteitsbeleid: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Alle mensen zijn fundamenteel gelijkwaardig en hebben het recht op mogelijkheden zich te ontplooiën naar eigen aard en aanleg</li> <li>o De hogeschool dient een actieve ontmoetingsplaats te zijn van verschillende levensbeschouwelijke en maatschappelijke visies [..].</li> <li>o Het maatschappelijk functioneren zal worden gekenmerkt door de doelgerichte vorming van de student en de voorbereiding op zelfstandig functioneren in de beroepspraktijk en de samenleving [..].</li> </ul> </li> <li>- Toegespitst op diversiteit betekent dit vanuit de HU-visie dat er aandacht moet zijn voor onderwijs dat toegankelijk is voor en toegesneden is op verschillende doelgroepen in de hogeschool, met handhaving van een gelijkwaardig eindniveau. Uitgangspunt is ook dat het beroep waarvoor de hogeschool de hbo'er opleidt, wordt uitgeoefend door professionals in een multiculturele en mondiale omgeving.</li> <li>- De hogeschool beschouwt studenten niet als consumenten, maar als onderdeel van de werkgemeenschap, zodat zij ook worden ingezet bij de begeleiding van medestudenten en de uitvoering van beleid.</li> </ul> <p>Ad b.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het rendementsbeleid heeft de HU uitgewerkt in het document 'Koersen op Rendement'. Dit beleid is congruent met de visie.</li> <li>- Maatwerk en persoonlijke aandacht zijn belangrijke kenmerken van de aanpak, evenals het uitgangspunt 'maatwerk waar het moet, gezamenlijkheid waar het kan'.</li> <li>- De rendementsaanpak verschilt</li> </ul>	<p>propedeutische fase. Daar gaat het om oriënteren, selecteren en doorverwijzen.</p> <p>De maatregelen worden generiek ingezet, omdat de HU stigmatisering wil voorkomen. De hogeschool heeft ervaren dat dit een insteek is die werkt bij NWA-studenten: zij willen niet op etniciteit worden benaderd, maar eerder met activiteiten die inhoudelijk 'ergens over gaan'. Er is echter wel sprake van (een aanzet tot) monitoring van NWA-studenten. Overigens betreft het bij de HU vooral Marokkaanse studenten; de populatie NWA-studenten is verder heel divers en zeer versplinterd, hetgeen voor deze studenten een groepsgerichte aanpak lastig maakt.</p> <p>De auditcommissie vindt de visie op de aanpak van het studiesucces van NWA-studenten enigszins eenzijdig, maar wel helder beschreven.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad b.</p> <p>De hogeschool heeft in een centraal geformuleerd G5-werkprogramma heldere criteria en randvoorwaarden gedefinieerd waaraan G5-projecten moeten voldoen. Deze criteria en randvoorwaarden sluiten, naar het oordeel van de auditcommissie, goed aan op de door de hogeschool geformuleerde visie. De auditcommissie heeft voorbeelden gezien van projectplannen en ondermeer gesproken met projectleiders en faculteitsdirecties. De beschreven en (deels) uitgevoerde interventies sluiten alle goed aan op de door de hogeschool geformuleerde visie.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad c.</p> <p>Het G5-project heeft de HU ingepast binnen het reeds bestaande rendementsbeleid van de hogeschool. Er wordt vooral geëxperimenteerd met de goede samenhang van interventies om resultaten te boeken op het gebied van rendementsverbetering voor zowel allochtone als autochtone studenten. De experimenten moeten leiden tot een staalkaart met <i>best practices</i>, die kunnen worden opgeschaald.</p> <p>Aangezien de hoofdmoot van de interventies breed wordt uitgezet met de gedachte dat door de focus op bijvoorbeeld taalspecifieke doelgroepen worden bereikt (zowel</p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
	<p>ook per studiefase: in de propedeuse wordt het fundament gelegd voor een hoger postpropedeutisch rendement.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voor de G5-projecten hanteert de HU ondermeer het studiesuccesmodel van Tinto ('binden en boeien').</li> <li>- 'Koersen op Rendement' beschrijft verder een set aan in te zetten instrumenten om het studierendement te verhogen, legt daarbij de gedragslijn vast en maakt onderscheid tussen HU-afspraken (waaraan alle opleidingen zich moeten conformeren) en keuzeafspraken (indien voor het betreffende instrument wordt gekozen, dient men zich aan de vastgelegde afspraken te houden).</li> <li>- Het document sluit af met een 'checklist rendement', waarin zijn opgenomen welke 'actoren' op welke wijze bepaalde rendementskenmerken kunnen beïnvloeden.</li> </ul> <p>Ad c.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In de uitwerking van het algemene rendementsbeleid (van toepassing op alle studenten) worden verschillende facetten belicht. Diversiteit is er één van.</li> <li>- Het accent ligt sterk op de propedeutische fase.</li> <li>- Er is een hogeschoolbreed werkprogramma met implementatie op decentraal niveau: faculteiten werken plannen uit op basis van vastgestelde beleidskaders.</li> <li>- Bij de beoordeling van de faculteitsplannen is aansluiting op het algemeen rendementsbeleid een belangrijk criterium.</li> </ul>	<p>autochtone als allochtone jongeren met taalproblemen), hebben interventies per definitie een relatie tot het studiesuccesbeleid voor alle studenten.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p>
<p><b>3. Inbedding van de ingezette interventies in het beleid van de hogeschool</b></p> <p>a. De (geplande) interventies zijn afgestemd op het beleid.</p> <p>b. De (geplande) interventies zijn doelgericht en leiden tot resultaten die vanuit het beleid worden beoogd.</p> <p>c. De interventies zijn toekomstbestendig, structureel en niet (uitsluitend) afhankelijk van de beschikbaarheid van incidentele middelen.</p> <p>d. De ingezette/geplande</p>	<p>Ad a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De projectplannen worden voorafgaand aan uitvoering inhoudelijk getoetst op de aansluiting bij de beleidsuitgangspunten en op overdraagbaarheid aan de organisatie.</li> <li>- Een criterium voor goedkeuring van een project is ondermeer dat het project aansluit bij de speerpunten van beleid als KOERS 2012, Kleur bekennen! en Koersen op Rendement.</li> </ul> <p>Ad b.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interventies die de HU inzet, zijn voorlichting, MBO-studiekeuze, MBO-maatjes,</li> </ul>	<p>Ad a.</p> <p>Zoals onder 2a aangegeven, is het beleid van de HU gericht op het inbedden van de G5-gelden in het generieke rendementsbeleid. De G5-gelden maken het mogelijk te experimenteren. Het mantra is: sociale binding, studiebinding en studievaardigheden. Er is de auditcommissie gebleken dat de ingezette (en geplande) interventies zijn afgestemd op het beleid. Dit heeft de hogeschool geborgd doordat alle projectplannen van de faculteiten worden getoetst aan tevoren vastgelegde criteria en randvoorwaarden, die voortkomen uit het HU-beleidskader.</p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
<p>interventies hebben een relatie tot de algehele interventies ter bevordering van het studiesucces van alle studenten.</p> <p>e. De interventies zijn zichtbaar op het niveau van de individuele student</p>	<p>Intakeassessment, Studievaardigheid, Mentoring/tutoring door studenten, Begeleiding door SLB, Stagebegeleiding, Lesmateriaal, Interculturele competentie medewerkers, Taalvaardigheid, Communityvorming/sociale binding. Deze interventies zijn alle gericht op het verhogen van het studierendement en het verminderen van uitval.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uit de projectplannen die de HU als bijlage heeft geleverd, blijkt dat voor ieder project de projectdoelen en het resultaat zijn beschreven.</li> <li>- De beschrijving van de projecten en de beoogde doelen sluiten aan op het beleid van de hogeschool op het gebied van studiesucces.</li> <li>- Diverse lectoraten dragen bij aan vormgeving, ondersteuning en onderzoek van programma's/interventies (o.a. taal, intakeassessments).</li> </ul> <p>Ad c.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De HU stelt aan projectplannen de standardeis dat de resultaten overdraagbaar aan de organisatie dienen te zijn en dat het project na afloop geborgd is in de staande organisatie.</li> </ul> <p>Ad d.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De hogeschool richt zich met haar interventies in principe op alle studenten en niet (nooit) specifiek op NWA-studenten. Er hoeft dan ook geen relatie gelegd te worden tussen specifieke en generieke interventies.</li> </ul> <p>Ad e.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vrijwel alle interventies zijn gericht op het primaire onderwijsproces en derhalve zichtbaar voor iedere (deelnemende of betrokken) student.</li> </ul>	<p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad b.</p> <p>De auditcommissie heeft op dit aspect een aantal observaties/opmerkingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De auditcommissie signaleert in het kader van de doelstelling om studenten sociaal te binden, dat de hogeschool er (nog) niet in is geslaagd voldoende NWA-docenten aan te trekken. Het docentenkorps vormt bij lange na geen afspiegeling van de studentenpopulatie. Zo zijn er nauwelijks Marokkaanse docenten, terwijl dit een belangrijke NWA-groep is binnen de hogeschool. De auditcommissie vindt dit een gewichtig punt in de beoordeling.</li> </ul> <p>In de auditgesprekken wordt door de hogeschool veelvuldig verwezen naar 'de goede oude tijd' van het Nieuw Goud project. Dit project stopte in 2008, waarna de doelstellingen zijn opgenomen in de reguliere p&amp;c-afspraken. Van het totaal aantal deelnemers (21) zijn er op de datum van de audit nog 13 in dienst bij de HU, waarvan 12 als docent en één als studentendecaan. Acht deelnemers zijn doorgestroomd naar een hogere functie. Nieuw Goud, zo stelt ook de hogeschool vast, heeft echter niet geleid tot het specifiek werven van NWA-docenten. Het relatief beperkte aantal aanwezige NWA-docenten is niet opgenomen in sollicitatiecommissies en er wordt geen gebruikgemaakt van NWA-netwerken. Ook binnen de P&amp;O-afdeling van de Hogeschool Utrecht is geen vertegenwoordiging van NWA-medewerkers opgenomen.</p> <p>De auditcommissie tekent hierbij aan dat de hogeschool erin lijkt te berusten, dat ondanks dat ca. 50% van de jonge Utrechtse bevolking van NWA-afkomst is, veel potentiële Utrechtse NWA-studenten kiezen voor Amsterdam als studielocatie, omdat men zich daar beter zou 'thuisvoelen'.</p> <p>De docenten met wie het panel sprak, onderkennen overigens</p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
		<p>het belang van rolmodellen. Zo hebben zij bijvoorbeeld gemerkt dat SLB'ers van allochtone afkomst veel laagdrempeliger werken voor NWA-studenten. De discussie over het beleid op dit punt is, zo stelt het panel met enige verbazing vast, eerst recent in gang gezet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De auditcommissie vindt het een goede zaak dat er, binnen het kader van G5, interventies zijn die zich specifiek richten op docenten. Ook de vraag of het curriculum en de toegepaste didactiek wel passend is voor de huidige diversiteit van studenten, wordt daarbij aan de orde gesteld. Welke consequenties hieraan worden verbonden, is niet duidelijk. Ook de trainingen over omgangsvormen in relatie tot multicultureel vakmanschap vindt de auditcommissie sterk. Het aanbod is in eerste instantie ingestoken vanuit de functioneringsgesprekken. In individuele gevallen kan het volgen van deze training vanuit de faculteitsleiding verplicht worden gesteld. Welke concrete resultaten de training heeft opgeleverd is echter niet bekend.</li> <li>- Uit de verschillende auditgesprekken maakt het panel op dat er binnen de hogeschool weinig expertise lijkt te zijn over discriminatie. Studenten benoemen verschillende voorbeelden van discriminatie waarbij er te weinig steun lijkt te zijn vanuit de docenten. Daarbij gaat het bijvoorbeeld over problemen op de stageplek, waarbij een stagebegeleider nogal luchtig reageert en ook over xenofobe opmerkingen in de klas, waarbij een docent niet intervenueert.</li> </ul> <p>In de gevoerde gesprekken met projectleiders, faculteitsdirecties, docenten en studenten kon met name op het gebied van 'binding' ook een aantal aansprekende voorbeelden worden genoemd van de wijze waarop projecten/interventies naar de waarneming/ervaring van de gesprekpartners doorwerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De inzet van SLB-docenten</li> </ul>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
		<p>werkt sterk bindend voor de NWA-studenten; zij sturen relatief vaak aan op extra ondersteuning;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In de faculteit Natuur en Techniek werkt men met studentgestuurde projecten. De auditcommissie heeft daarvan een inspirerend voorbeeld gezien in de vorm van het United Students project, waarvan het zich kan voorstellen dat er een sterk bindende werking vanuit gaat;</li> <li>- De faculteit Economie en Management (FEM) voert zogenaamde 'fellowship' projecten uit, waarbij studenten zelf activiteiten hebben ontwikkeld op het gebied van internationalisering; deze activiteit vraagt van studenten (ook NWA) dat men contacten legt, organiseert en presenteert. Met name de docenten signaleerden dat hierdoor de trots en sociale cohesie worden versterkt.</li> </ul> <p>FEM is laat in het G5-project ingestapt, omdat men eerst een beeld wilde krijgen van de juiste aanpak bij andere faculteiten: algemeen beleid of specifiek? In 2010 heeft de faculteit toen ambitieus ingezet op 12 projecten. Voor deze projecten is onderzoek opgezet met als doel te komen tot het bepalen van een doelgroepenbenadering. Dit lijkt, volgens de FEM-directie, een mooi beeld op te leveren (welke achtergrondkenmerken, capaciteiten, motivatie horen bij welke NWA-groep). Daaruit moeten interventies voortkomen, met name op het gebied van SLB of deficiënties. Dit betekent, naar het oordeel van het panel, meer accent op de ketenbenadering.</p> <p>De FEM-vertegenwoordigers geven tijdens de audit aan dat door de uitkomsten van de projecten bij docenten het beeld over de NWA-student is bijgesteld, c.q. verbeterd; er wordt nu beter gekeken naar effecten van achtergrond.</p> <p>Concluderend, stelt de auditcommissie vast dat de inhoud van de projecten weliswaar aansluit</p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
		<p>op het beleid van de hogeschool, maar dat de doelen- en resultaatbeschrijvingen in de projectplannen vaak te algemeen zijn gesteld en ook te weinig SMART zijn geformuleerd, zodat de feitelijke opbrengst van een project moeilijk kan worden gemeten (zie ook 5b). Daarbij zij opgemerkt dat de doelstelling van het G5-project gerealiseerd wordt met een samenhangende mix van interventies waaraan studenten deelnemen, en niet door één enkele interventie, zodat de bijdrage van een afzonderlijke interventie aan de streefcijfers ook lastig te meten is.</p> <p>Alle faculteiten hebben wel een jaarrapportage opgesteld, waarin zij de uitgevoerde projecten koppelen aan de tendensen in uitval- en rendementscijfers. Aan de hand van deze cijfers kan de auditcommissie (nog) niet vaststellen of de interventies ook daadwerkelijk leiden tot de beoogde resultaten.</p> <p>Een belangrijke interventie in de samenstelling van het personeel van de hogeschool wordt echter, naar het oordeel van de commissie, nog te weinig voortvarend en creatief aangepakt.</p> <p>Vanuit het beleidsuitgangspunt, dat binding een belangrijke factor is voor het bevorderen van studiesucces en – zoals ook bij enkele andere hogescholen blijkt – de samenstelling van het docentenkorps (identificatie/drempelverlaging), de inzet van de afdeling P&amp;O, de wervingsstrategie en de samenstelling van sollicitatiecommissies hierbij van grote betekenis zijn, en de hogeschool dit nog niet heeft vertaald naar concrete maatregelen, komt de auditcommissie op basis van het personeelsbeleid en het onvoldoende inzicht op resultaten van de gepleegde interventies tot een onvoldoende beoordeling voor dit onderdeel.</p> <p>De auditcommissie vindt het van belang dat de hogeschool in de tweede tranche van het G5-project op dit punt een steviger focus aanbrengt.</p> <p><b>Oordeel: ONVOLDOENDE</b></p> <p>Ad. c. De HU verwacht dat de ingezette projecten niet zullen verdwijnen als</p>



Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
		<p>de G5-middelen opdrogen, omdat de interventies dan inmiddels verankerd zijn in het gangbare, algemene beleid. Tijdens de audit heeft de hogeschool aangegeven dat zij ook een diversiteits-/studiesuccesbeleid zou voeren zonder G5-middelen. In dat geval spreekt men over een 'minder lange polsstok'.</p> <p>De HU stelt ook over te weinig kritische massa aan allochtone studenten te beschikken (zij heeft het geringste aantal NWA-studenten van de G4), hoewel Utrecht een aanzienlijke populatie allochtonen kent. Studenten, zo stelt de hogeschool, gaan allen naar Amsterdam, omdat men daar aansluiting vindt bij sociale gemeenschappen. Het relatief lage aantal NWA-studenten kan ook tot gevolg hebben dat relatief dure interventies (bindingsprojecten) niet meer bekostigd kunnen worden, indien de G5-middelen opdrogen. Of en hoe de Hogeschool Utrecht de 'NWA-drain' naar Amsterdam wil keren, is niet duidelijk.</p> <p>De G5-gelden besteedt de hogeschool nu primair aan interventies op het snijvlak tussen diversiteitsvraagstukken en rendementsvraagstukken. Het rendementsbeleid is daardoor, volgens de hogeschool, minder generalistisch geworden. Bij het wegvallen van de middelen denkt de hogeschool dat het beleid weer algemener zal worden.</p> <p>De auditcommissie is er in de auditgesprekken van overtuigd geraakt dat de door de hogeschool ingezette interventies ook na stopzetting van de G5-gelden inderdaad grotendeels overeind zullen blijven, met name doordat dit als interne voorwaarde is meegenomen voor toekenning van middelen.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad d.</p> <p>De hogeschool kent geen specifiek op NWA-studenten gerichte interventies. Zij richt zich met haar interventies primair op het studiesucces van alle studenten (zie ook 2c). Alle projecten moeten bijdragen aan de door de hogeschool geformuleerde beleidsuitgangspunten. Daarmee is impliciet ook de samenhang tussen de interventies geborgd, ook indien aan sommige projecten een meerderheid van NWA-studenten</p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
		<p>deelneemt.  <b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad e.  Uit het auditgesprek met de studenten en de presentatie van het project United Students, is het auditpanel gebleken dat de studenten op de hoogte zijn van de ingezette interventies. De auditcommissie was met name enthousiast over de wijze waarop de studenten hun betrokkenheid toonden bij de ontwikkeling en uitvoering van het 'bindingsproject' United Students.</p> <p>De studenten stelden zich gehoord te voelen bij de discussie over de effectiviteit van de inzet van de G5-middelen. Zij zijn zich ervan bewust dat projecten worden geëvalueerd en dat ze er invloed op kunnen uitoefenen. Er vindt, naar hun oordeel, binnen de hogeschool debat plaats over diversiteit en hoe daarop in te spelen. Studenten vinden dat er in het algemeen een open oor is voor hun inbreng.</p> <p>De studenten merken, evenals de docenten, dat docenten met een NWA-achtergrond binnen een opleiding drempelverlagend werken voor NWA-studenten. Men voelt zich er meer vertrouwd bij en ervaart meer herkenning. Dit onderstreept, naar het oordeel van de auditcommissie, het belang van een gemengde samenstelling van het docentenkorps.</p> <p>De opvatting op het beleidsniveau dat studenten niet op hun etniciteit willen worden aangesproken, wordt door de studenten tijdens de audit ondersteund. Wel stelt het panel vast dat de studenten zich door de hogeschool over het algemeen weinig uitgedaagd voelen ('de HU is te lief, stelt te weinig eisen'). Dit lag overigens anders bij de United Student groep, met 150 leden, een organisatie voor alle studenten, maar met een duidelijke rol voor NWA. Het panel had niet de indruk dat daar het benoemen van etniciteit een probleem was, noch dat men een gebrek aan uitdaging ervoer.</p> <p>Ook de beleidslijn van de hogeschool om in te zetten op deficiënties, wordt door het gros van de NWA-studenten met wie het panel sprak onderschreven.</p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
		<p>Studenten pleitten ervoor de taalwerkplaats tot een verplicht onderdeel van de studie te maken. Sommigen suggereerden een taaltoets als voorwaarde om verder te kunnen gaan in het programma.</p> <p>Concluderend stelt het panel vast dat de interventies die de hogeschool uitvoert goed zichtbaar zijn op het niveau van de individuele student. <b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p>
<p><b>4. Omvang en intensiteit interventies in verhouding tot beschikbare G5 middelen</b></p> <p>a. De hogeschool heeft na september 2008 aantoonbaar meer interventies ingezet dan voor september 2008.</p> <p>b. De ingezette interventies staan in verhouding tot de verkregen middelen.</p>	<p>Ad a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sinds 2009 worden projecten/interventies uit G5-middelen gefinancierd. Niet zichtbaar is welk budget met welke interventies de hogeschool voor 2009 op het gebied van Diversiteit hanteerde.</li> </ul> <p>Ad b.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De hogeschool ontvangt in de periode 2008-2010 ruim € 3 miljoen. Dat is 13% van het totaalbedrag. Omdat de opstart traag is verlopen, ligt het zwaartepunt van de uitgaven in 2010.</li> </ul>	<p>Ad a.</p> <p>De HU heeft de G5-gelden vooral in 2010 besteed. Door overheveling van budget uit 2009 (ruim € 1 miljoen) is er in 2010 een beschikbaar budget ontstaan van € 2.6 miljoen. Uit een door de HU nagezonden overzicht over de verantwoording van de bestede gelden, per faculteit en in totaal, blijkt dat er aantoonbaar meer interventies zijn ingezet dan voor september 2008 het geval was. <b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad b.</p> <p>Uit de verantwoording kan niet worden opgemaakt welk deel van de gelden specifiek ten goede is gekomen aan de bevordering van het studiesucces van NWA-studenten. Dit is inherent aan visie en beleid van de hogeschool, dat uitgaat van maatregelen die voor alle studenten toegankelijk zijn en niet van specifiek op NWA-gerichte interventies. Het geld komt dan ook primair ten goede aan algemene (bijv. intakeassessments) interventies, maar ook – in mindere mate – aan meer specifieke projecten (bijv. Connecting Knowledge/United Students).</p> <p>Het G5-geld komt in de aanloopfase weliswaar ten goede aan alle studenten, maar het is de bedoeling van de hogeschool om op basis van onderzoek steeds meer gerichte interventies in te zetten op bepaalde groepen van studenten. Een aantal voorbeelden die het panel optekent uit de auditgesprekken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bij de opleiding Commerciële Economie was sprake van 50% uitval in het eerste jaar. Er is toen ingezet op begeleiding in de propedeuse. De G5-gelden zorgen ervoor dat men kan investeren in onderzoek om de doelgroepen te benoemen.</li> <li>- Het Project talen heeft extra</li> </ul>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
		<p>materiaal kunnen ontwikkelen uit de G5-gelden om aan de taalvaardigheid te werken. Alle studenten profiteren ervan, maar de NWA-studenten in het bijzonder, omdat hun deelname relatief groter is.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bij de inzet van interventies (bijv. op het gebied van taal) monitort de HU of de doelgroep NWA ook feitelijk wordt bereikt. In het intakeassessment krijgt de hogeschool een volledig beeld van welke gegevens bij etniciteit horen. De resultaten van het intakeassessment bepalen vervolgens de benadering van mogelijk specifieke doelgroepen. Daaruit kan begeleiding op maat voortvloeien. Zo worden bijvoorbeeld de studenten van het United Students project vaak 'gestuurd' vanuit de docenten. Contact is dan een-op-een, maatwerk. De deelnemers werken vaak als 'magneten' om anderen ook binnen het project te halen.</li> </ul> <p>Alle zes faculteiten zijn actief binnen het G5-programma en ontvangen op basis van door hen ingediende projectvoorstellen financiering. Door het G5-project is, zo wordt door diverse gesprekspartners tijdens de audit aangegeven, in de gehele hogeschool meer bewustzijn ontstaan voor het thema diversiteit.</p> <p>In haar aanpak wil de hogeschool geen kleine projectjes financieren, maar inbedding bevorderen in duurzame verbanden. De G5-middelen zijn o.a. besteed aan intake assessments; ook is er veel extra aandacht voor taal. Zoals ook bij de andere hogescholen het geval is, besteedt de hogeschool eveneens G5-geld aan coaches/mentoren, hetgeen een belangrijke interventie is om binding te bevorderen.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p>
<p><b>5. Sturing op resultaten</b></p> <p>a. De ingezette interventies zijn aantoonbaar gericht op het terugdringen van uitval en het verhogen van rendement.</p> <p>b. De beoogde resultaten van interventies worden tevoren vastgesteld en het behalen ervan achteraf gemeten.</p> <p>c. Projecten worden bijgesteld indien</p>	<p>Ad a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Een criterium bij de beoordeling van een projectplan is of het bijdraagt aan het verbeteren van het studiesucces en het terugdringen van de uitval.</li> <li>- De ingezette interventies zijn inderdaad gericht op deze beleidsuitgangspunten.</li> </ul> <p>Ad b.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De resultaatafspraken die de HU met OCW heeft gemaakt, zijn integraal doorvertaald naar de</li> </ul>	<p>Ad a.</p> <p>De auditcommissie heeft vastgesteld dat de door de faculteiten opgestelde projectplannen op centraal niveau worden beoordeeld op hun bijdrage aan het verbeteren van het studiesucces en het verminderen van de uitval. De auditcommissie heeft dit ook kunnen terugzien in de projectplannen die zij heeft ingezien en de evaluaties van de uitgevoerde projecten, waar een directe relatie wordt gelegd met het</p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
<p>tussentijdse evaluaties hiertoe aanleiding geven.</p> <p>d. De evaluaties van projecten zijn voor een ieder inzichtelijk en worden gebruikt voor verbeteracties (pdca).</p>	<p>managementcontracten van zes faculteitsdirecties.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De directies dienen zich te verantwoorden aan het CvB over de prestatie-indicatoren en de projectdoelstellingen.</li> <li>- Voor sturing wordt managementinformatie gebruikt over het studiepuntenrendement in relatie tot etniciteit van studenten.</li> <li>- In sommige gevallen wordt gemeten of een interventie bijdraagt aan de factoren voor studiesucces (Bindingsmonitor bij de Faculteit Gezondheidszorg).</li> <li>- Het lectoraat 'Organiseren van innovatie' wordt binnenkort betrokken bij het monitoren van projectresultaten.</li> </ul> <p>Ad c.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bijstelling van projectplannen door faculteiten gebeurt jaarlijks. Ieder jaar dienen faculteiten een nieuw projectplan in, waarin uitkomsten van vorige evaluaties zijn verwerkt. Ook is er ruimte om binnen een projectperiode bij te stellen op basis van voortschrijdend inzicht.</li> </ul> <p>Ad d.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle projectplannen en evaluaties zijn voor iedere HU-medewerker beschikbaar via de diversiteitsportal op het intranet. Via de Nieuwsbrief Diversiteit die aan allen binnen de HU wordt verstuurd, wordt de aandacht gevestigd op de portal.</li> <li>- In G5-projectbijeenvakkomsten worden uitkomsten van evaluaties gedeeld tussen projectleiders.</li> </ul>	<p>uitvalpercentage in de propedeuse en het studierendement.</p> <p>De monitoring is ook gericht op NWA- studenten. In een enkele faculteit wordt een specifiek onderscheid gemaakt met als resultaat dat daar interventies in de toekomst ook nog gericht op groepen NWA-studenten kunnen plaatsvinden.</p> <p>Voor aanpak van specifieke etnische groepen, verschil tussen meisjes/jongens, is het niveau van interventies van belang: dit gebeurt niet op instituutniveau, maar wel binnen opleidingen. Als uit de decentrale projecten blijkt dat specifieke groepen moeten worden benaderd, stelt het CvB hierop centraal beleid te zullen uitzetten.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad b.</p> <p>In de projectplannen die de auditcommissie heeft ingezien, heeft de hogeschool de doelen van ieder project opgenomen en ook de beoogde resultaten beschreven. De auditcommissie vindt de doelen- en resultaatbeschrijvingen nogal algemeen gesteld en ook te weinig SMART geformuleerd. Dit maakt het lastig de feitelijke opbrengst van een enkel project goed te meten (zie ook 2b). De commissie heeft geen resultaatmetingen gezien van concreet uitgevoerde projecten, wel slechts <i>overall</i> evaluaties van uitgevoerde projecten per faculteit.</p> <p><b>Oordeel: ONVOLDOENDE</b></p> <p>Ad c.</p> <p>Doordat de hogeschool specifiek de groep van NWA-studenten monitort, doet de hogeschool steeds meer waarnemingen die op feiten zijn gebaseerd. Daardoor wordt (tussentijdse) aanpassing van interventies mogelijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zo blijkt de NWA-student gemiddeld op oudere leeftijd in te stappen; de hogeschool verbindt daaraan de conclusie dat een andere aanpak voor de begeleiding moet worden gekozen;</li> <li>- Ook de oriëntatie op het beroep is een andere: de NWA wil eerder een zelfstandig ondernemer worden. Dit vergt volgens het inzicht van de hogeschool een andere begeleiding bij het vinden van stageplaatsen, waar studenten</li> </ul>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
		<p>moelijk binnenkomen, omdat ze onvoldoende specificeren wat zij de werkgever te bieden hebben.</p> <p>Ook de projectrapportages maken melding van aandachts- en verbeterpunten voor het vervolg van de verschillende projecten.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad d.</p> <p>Naar het oordeel van de auditcommissie geeft de hogeschool voldoende ruchtbaarheid aan de projectevaluaties en de wijze waarop deze toegankelijk worden gemaakt voor de gehele hogeschoolgemeenschap. Zoals gesteld onder 5c bevatten de rapportages suggesties tot verbetering en is er overleg tussen projectleiders om deze verbeteringen ook te implementeren.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p>
<b>TOTAALORDEEL</b>	<p><b>VOLDOENDE</b></p> <p>De Hogeschool Utrecht scoort op de meeste beoordelingsaspecten een voldoende, behalve op 3b (interventies) en 5b (resultaat), die door de auditcommissie nog als onvoldoende worden beschouwd.</p> <p>Alle zes faculteiten van de Hogeschool Utrecht participeren in het G5-project, waarvan een tweetal zeer recent is aangehaakt. De G5-gelden hebben vooral positief gewerkt op het bewustzijn voor het thema in de gehele hogeschoolgemeenschap, hetgeen de auditcommissie met name is gebleken uit de auditgesprekken met de direct bij de uitvoering betrokkenen. Ook is, zo werd door verschillende gesprekspartners bevestigd en was zichtbaar in de projectrapportages, veel meer samenhang tussen de verschillende faculteitsprojecten tot stand gebracht. Als begin van een ketenbenadering, vindt de auditcommissie dit een goede ontwikkeling.</p> <p>De hogeschool scoort nog onvoldoende op de inbedding van maatregelen in het beleid van de hogeschool, met name op het punt van het percentage NWA-docenten binnen het totale docentenkorps. Niet zozeer het nog veel te geringe aantal op zichzelf is aan deze beoordeling debet, maar het feit dat de hogeschool op dit punt niet zichtbaar een creatief en effectief beleid voert: men ziet hier eerder de blokkades dan de mogelijkheden/uitdagingen om het aantal NWA-docenten ook feitelijk te vergroten. De auditcommissie vindt deze interventie belangrijk, omdat de hogeschool 'binding' als beleidsspeerpunt voor studiesucces formuleert, zij opereert in een multiculturele context (ca. 50% van de Utrechtse bevolking is van NWA-afkomst) en aangeeft dat – mogelijk om deze reden – veel potentiële Utrechtse NWA-studenten kiezen voor Amsterdam als studielocatie. De auditcommissie daagt de hogeschool uit dit thema concreet aan te pakken in de tweede tranche van het G5-project.</p> <p>Ook de resultaatmetingen van uitgevoerde projecten had de hogeschool niet beschikbaar, waardoor er geen zicht was op de opbrengst van de afzonderlijke interventies.</p> <p>Positief is het panel over het feit dat de hogeschool weliswaar een generiek studiesuccesbeleid voert, maar het studiesucces van de NWA-studenten wel degelijk – en steeds beter – in beeld heeft.</p> <p>De auditcommissie was bij de Hogeschool Utrecht onder de indruk van de wijze waarop met name de faculteit Natuur &amp; Techniek studenten bindt door community-gerichte projecten, die volledig door de studenten worden gedragen. De verzorgde presentatie vond de auditcommissie inspirerend en voorbeeldstellend voor de gehele schoolgemeenschap.</p>	

## 5.4. Hogeschool Rotterdam

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
<p><b>1. Vergroten studiesucces op de agenda van de hogeschool</b></p> <p>a. Binnen alle faculteiten/ opleidingen en relevante gremia worden visie en beleid van de hogeschool op het punt van het bevorderen van studiesucces van niet-westerse allochtone studenten gekend.</p> <p>b. Binnen alle opleidingen en relevante gremia is er actieve aandacht voor het bevorderen van het studiesucces van niet-westerse allochtone studenten.</p> <p>c. De hogeschool bevordert actief dat visie en beleid worden gedragen door de hogeschoolgemeenschap.</p>	<p>Ad a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sinds 2006 staat diversiteit op de agenda van de hogeschool (nota 'Diversiteitsbeleid van Hogeschool Rotterdam'). Al langer wordt gewerkt aan rendementsplannen.</li> <li>- Vanaf 2008 'Attractief Onderwijs', als integraal plan en antwoord op rendementsproblematiek. Kenmerken: onderwijsintensivering en meer begeleiding van studenten. Daarnaast: 'ondersteunend onderwijs'.</li> <li>- Vanaf 2009 hogeschoolbreed 'Studiesucces voor iedereen': bundeling van losse initiatieven, intensivering en uitbreiding ervan en samenhang. Zwaartepunt van dit actieprogramma ligt op studieloopbaancoaching en peercoaching.</li> <li>- CvB is leidend in het proces. Directeur stafdienst C&amp;EB is verantwoordelijk in de lijn. Samenwerking met directies Concernstrategie, en Onderwijs &amp; Kwaliteit. Programmamanager verantwoordelijk voor uitvoering projectprogramma en aansturing leiders projecten.</li> <li>- Programma bij Instituten en opleidingen op agenda door: Kick-offbijeenkomsten diverse gremia, ondersteunende en faciliterende rol verantwoordelijk directeur (C&amp;EB) t.b.v. instituutdirecties, facilitering van netwerken rond studieloopbaancoaching (SLC) en peercoaching, P&amp;O verzorgt professionalisering in SLC, diverse informatiekkanalen worden benut voor berichtgeving over project, op 11 nov. 2010 grootschalig symposium: kennisdeling, relatie 'studiesucces' met 'excellentieprogramma's'.</li> </ul> <p>Ad b.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bevorderen van studiesucces heeft in tweede jaar van implementatie vlg. de hogeschool de volle aandacht.</li> <li>- CvB maakt contractafspraken met instituutdirecties over te behalen resultaten t.a.v. succesbevorderende maatregelen. Er zijn tussentijdse rapportages en een resultatendocument met een</li> </ul>	<p>Ad a.</p> <p>Bij de hogeschool valt op dat alle gesprekspartners van hoog tot laag in de organisatie betrokkenheid tonen bij het thema diversiteit en studiesucces. Zij weten waar het over gaat, dragen kennis van de speerpunten in het beleid en de verschillende interventies die de hogeschool uitvoert.</p> <p>Illustratief voor de intensiteit van de aanpak is de aanwezigheid en betrokkenheid bij het thema van twee leden van het CVB. Rotterdam is al langer bezig met diversiteit en studiesucces, en beschouwt dit als een belangrijke en onvermijdelijke opdracht in de multiculturele context waarin zij opereert. De stad Rotterdam kent immers een grote populatie NWA-studenten en het studierendement is er geringer dan in andere regio's.</p> <p>De hogeschool heeft gekozen voor een centraal gestuurde aanpak op hogeschoolniveau, met participatie van alle elf instituten. Studiesucces wordt derhalve op centraal niveau als een zwaar beleidspunt beschouwd.</p> <p>Vanuit deze visie treden de directeur Communicatie &amp; Externe Betrekkingen en de programmamanager Studiesucces vanuit het centrale beleid vooral faciliterend, ruimtegevend op, waardoor – zo stelt het CvB – snel resultaat is geboekt en de aanvankelijke weerstand (vooral tegen de startgesprekken) binnen de hogeschool is omgeslagen in enthousiasme.</p> <p>Vanaf 2008 voert de hogeschool al een generiek studiesuccesbeleid. De focus in visie en aanpak ligt bij de HR sterk op 'de student'. De implicatie van dit beleidsaccent heeft de auditcommissie ook kunnen waarnemen in de verschillende auditgesprekken.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad b.</p> <p>Uit de auditgesprekken die het panel heeft gevoerd bij de Hogeschool Rotterdam, is gebleken dat bij alle gremia het thema studiesucces (ook voor NWA-studenten) 'tussen de oren zit'. De gesprekspartners waren allen bekend met de visie en het beleid</p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
	<p>verantwoording per instituut van de behaalde resultaten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituten hebben eigen projectplannen, specifiek op de eigen situatie toegesneden.</li> <li>- Studiesucces voor iedereen staat maandelijks op de agenda van de bestuursraad en de dienstenraad.</li> </ul> <p>Ad c.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zie ook a en b.</li> <li>- Vlg. de hogeschool is het draagvlak voor het programma sinds voorjaar 2009 sterk vergroot (aanvankelijk weerstand). Dit komt vlg. de hogeschool door: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Combinatie centrale aansturing/regie enerzijds en ondersteuning/facilitering door programmadirectie/management anderzijds</li> <li>- Onderkenning van nut en noodzaak bij aanvang in 2009 van een groot deel van de in te zetten maatregelen. Startgesprekken riepen weerstand op, maar sloegen om in enthousiasme toen de opbrengst ervan voor zowel aspirant-student als opleiding duidelijk werd.</li> <li>- Ook de facilitering van netwerken en professionaliseringsactiviteiten hebben het draagvlak vergroot.</li> </ul> </li> </ul>	<p>van de hogeschool op het thema diversiteit/studiesucces en betrokken bij de uitvoering van dit beleid en de feitelijke interventies.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad c.</p> <p>Uit de gesprekken die de auditcommissie heeft gevoerd met de verantwoordelijk beleidsfunctionarissen bij de Hogeschool Rotterdam, blijkt een krachtig eigenaarschap. Gesproken wordt over het kantelen van een cultuur en de noodzaak dat bestuur en directie daarvoor hun nek moeten uitsteken en dat ook doen.</p> <p>Dit strekt zich uit tot interventies op directieniveau, indien blijkt dat een NWA-docent actieve steun behoeft. Zo is geïnvesteerd in tweewekelijkse coachingsgesprekken en zijn de successen van deze docent door de directie vervolgens breed uitgemeten.</p> <p>Ook de korte lijnen en de pragmatische benadering vallen op: een besluit van het CvB is binnen twee weken helder op de werkvloer. Bovendien wordt geïnvesteerd in een voortdurende wisselwerking tussen werkvloer en centrale sturing, zodat centrale beleidsfunctionarissen goed luisteren naar wat er op de werkvloer leeft en het beleid organisch aansluit op de expertise van de werkvloer.</p> <p>De directie, zo is het panel in verschillende gesprekken gebleken, lijkt de interculturele vaardigheden tussen studenten/docenten actief te ondersteunen. Ook wordt er bij de samenstelling van groepen gekeken naar een goede mix van studenten.</p> <p>De auditcommissie heeft vragen over de inrichting van de relatief forse projectorganisatie. Er is immers sprake van een sterke sturing vanuit de directie, waardoor de vraag gerechtvaardigd is of het ruime aantal projectleiders/programmamanagers met een redelijke taakomvang wel noodzakelijk is. Een vraag die overigens ook bij zowel het projectmanagement zelf als de docenten actueel is.</p> <p>Aangegeven wordt dat er in 2011 een transitie zal plaatsvinden, waarbij directies de taken weer meer zullen overnemen. De projectleiders hebben als 'voorhoede' de materie en het thema geïnitieerd, op de kaart</p>



Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
		<p>gezet, zodat als alles operationeel is, de projectorganisatie weer kan worden opgeheven.</p> <p>In die zin, heeft – naar het oordeel van het panel – de (tijdelijke) projectorganisatie een duidelijke meerwaarde gehad, omdat hierdoor in de gehele hogeschoolgemeenschap snel draagvlak is gecreëerd voor het thema diversiteit en studiesucces.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p>
<p><b>2. Visie op aanpak vergroten studiesucces niet-westerse allochtone studenten</b></p> <p>a. De heeft een helder beschreven visie op het vergroten van het studiesucces van niet-westerse allochtone studenten.</p> <p>b. Het geformuleerde beleid dat de hogeschool voert, is congruent met haar visie.</p> <p>c. Het geformuleerde beleid voor niet-westerse allochtone studenten heeft een relatie tot het beleid ter vergroting van het studiesucces voor alle studenten.</p>	<p>Ad a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De hogeschool hanteert Diversiteit als insteek bij het vergroten van studiesucces, omdat de hogeschool is gevestigd in een stad waarvoor diversiteit kenmerkend is.</li> <li>- Culturele en etnische diversiteit wordt beschouwd als een positief kenmerk van stad en hogeschool en niet als een probleem.</li> <li>- Regulier toelaatbare studenten behoeven veel meer ondersteuning dan vroeger. De samenstelling van de Rotterdamse populatie maakt dat deze trend zich voortzet en dus beantwoord moet worden met passende maatregelen.</li> <li>- Rotterdam (de omgeving waarin wordt opgeleid) heeft gemiddeld het laagste opleidingsniveau van alle grote steden. Dat betreft ook veel autochtonen. De hogeschool vindt daarom dat haar aanpak de doelen voor NWA-studenten te boven gaat en heeft het G5-budget meer dan verdubbeld (ca. € 11 miljoen).</li> <li>- De hogeschool wil zoveel mogelijk individuele studenten met talenten kansen bieden op een succesvolle entree en doorstroom in het hbo en daarmee tevens het economisch belang van Rotterdam dienen, dat een grote behoefte aan hoger geschoold personeel heeft.</li> </ul> <p>Ad b.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vanuit de geschetste visie kiest de hogeschool voor een integratieve en inclusieve aanpak om het studiesucces van haar studenten te vergroten.</li> <li>- Daarnaast zijn er wel degelijk gerichte maatregelen om het studiesucces van NWA-studenten te vergroten.</li> <li>- De hogeschool creëert onder het motto 'Overtref jezelf' een</li> </ul>	<p>Ad a.</p> <p>De auditcommissie heeft bij de Hogeschool Rotterdam een heldere en hogeschoolbrede visie aangetroffen op rendement en op de specifieke populatie die instroomt op de hogeschool. Deze visie manifesteerde zich zowel in de documentatie die de auditcommissie van de HR heeft ontvangen, als in de gevoerde gesprekken, die een hoge mate van congruentie vertoonden met de opgeschreven visie en het gevoerde/te voeren beleid.</p> <p>Duidelijker dan in elke andere hogeschool kiest de HR expliciet voor een generieke benadering, omdat de HR ook een sterke instroom heeft van autochtone studenten uit een laag sociaal/economisch milieu. Visie en beleid zijn daarmee een weerspiegeling van de specifieke Rotterdamse problematiek. Het op de NWA-student gerichte beleid krijgt vooral vorm in de mentoraten.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad b.</p> <p>De hogeschool is in 2008 begonnen met Studiesucces voor Iedereen, nadat zij al in 2004 een aanpak had ontwikkeld voor rendementsverbetering. Alle instituten hebben toen plannen tot rendementsverbetering opgesteld. In het Studiesuccesprogramma 2008 heeft de hogeschool de 'parels' uit deze plannen over de gehele hogeschoolgemeenschap uitgerold. Zo zijn bijvoorbeeld de startgesprekken hogeschoolbreed ingevoerd. De G5-gelden hebben er bij de Hogeschool Rotterdam voor gezorgd dat een bundeling en meer samenhang in het totale programma is ontstaan.</p> <p>Het Rotterdamse beleid wekte bij de auditcommissie vertrouwen, vooral vanwege de logische aanpak en de</p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
	<p>ambitieuze studiecultuur (zie Bermeo) met hoge verwachtingen, een sterk commitment van de student en extra begeleiding.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er wordt sterk ingezet op: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Tijdig opsporen van talent, o.a. door inzet van rolmodellen</li> <li>o Studiesucces bevorderende maatregelen koppelen aan op excellentie gerichte maatregelen. Voor NWA-studenten zijn expliciete, kwantitatieve streefdoelen geformuleerd t.a.v. deelname aan excellentietrajecten</li> <li>o Aanspreken van studenten op inzet en ondersteuning waar nodig</li> <li>o Veel activiteiten voor en door studenten.</li> </ul> </li> </ul> <p>Ad c.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het studiesuccesprogramma wordt integraal geïmplementeerd/uitgevoerd voor alle instromende studenten van de VT-opleidingen. Daarbij is er aandacht voor NWA-studenten.</li> </ul>	<p>samenhang in interventies. De intake/startersgesprekken bij aanvang van de studie kunnen leiden tot een dringend advies om deel te nemen aan de <i>summerschool</i> en een op het intakegesprek afgestemde aanpak door de studieloopbaancoaches. Daarnaast heeft de hogeschool nog eens het mentoraat ontwikkeld. De auditcommissie stelt vast dat deze systematische aanpak, c.q. deze ketenbenadering, volledig congruent is met de visie van de hogeschool. En zij vindt met name de samenhang in de aanpak een voorbeeld voor veel van de andere hogescholen.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad c.</p> <p>Doordat het beleid van de hogeschool expliciet generiek van aard is, met aandacht voor zowel allochtone als autochtone studenten, heeft het geformuleerde beleid voor niet-westerse allochtone studenten per definitie een relatie tot het beleid ter vergroting van het studiesucces voor alle studenten.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p>
<p><b>3. Inbedding van de ingezette interventies in het beleid van de hogeschool</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. De (geplande) interventies zijn afgestemd op het beleid.</li> <li>b. De (geplande) interventies zijn doelgericht en leiden tot resultaten die vanuit het beleid worden beoogd.</li> <li>c. De interventies zijn toekomstbestendig, structureel en niet (uitsluitend) afhankelijk van de beschikbaarheid van incidentele middelen.</li> <li>d. De ingezette/geplande interventies hebben een relatie tot de algehele interventies ter bevordering van het studiesucces van alle studenten.</li> <li>e. De interventies zijn zichtbaar op het niveau van de individuele student</li> </ul>	<p>Ad a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In de achtereenvolgende beleidsnota's die de HR heeft uitgebracht, is sprake van consistentie in beleid. De interventies zijn in lijn met de geformuleerde visie</li> <li>- De instelling demonstreert aan de hand van beknopte projectbeschrijvingen dat de gekozen interventies aansluiten op de geformuleerde visie (startgesprek, summerschool, studieloopbaancoaching, ondersteunend onderwijs, autumnschool, student aan zet, peercoaching na de poort, intensivering studiekeuzebegeleiding, zicht op studiesucces.</li> </ul> <p>Ad b.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voor ieder van de hierboven genoemde interventies heeft de hogeschool doel en opbrengsten beschreven. Daarbij worden kritische opmerkingen gemaakt over de summerschools (te geringe deelname), SLC (effectiviteit in huidige vorm), Peercoaching (meer verbinding tussen SLC en Peercoaching).</li> <li>- De hogeschool stelt dat in 2011 pas echt iets gezegd kan worden over de (verbeterde) propedeuserendementen en</li> </ul>	<p>Ad a.</p> <p>Alle interventies die de auditcommissie in de door de hogeschool geleverde documentatie heeft gezien en tijdens de gesprekken heeft toegelicht gekregen, waren interventies die goed aansloten op de door de hogeschool geformuleerde visie en pasten in het daarop uitgezette beleid.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad b.</p> <p>Uit de documentatie en de gevoerde gesprekken heeft de auditcommissie op dit punt ondermeer de volgende waarnemingen gedaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het deelprogramma Student aan Zet ontwikkelt mentoraten gerelateerd aan doelgroepen. Alle activiteiten worden door en voor studenten uit dezelfde doelgroep ontwikkeld – mentoren zijn oudejaarsstudenten. Men organiseert apart, maar ook gezamenlijk activiteiten. De auditcommissie vindt dit een goed voorbeeld van hoe mentorschap niet alleen de mentee, maar ook de mentoren doet groeien. Een mentoraat bij de hogeschool is een 'betaalde</li> </ul>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
	<p>uitvalcijfers, maar concludeert wel dat voor het cohort 2009 (alle studenten) een lichte stijging in propedeusediploma's is waar te nemen.</p> <p>Ad c.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De hogeschool geeft aan dat – ook bij het stopzetten van additionele middelen – er sprake zal zijn van een structurele aanpak van de vraagstukken in relatie tot studiesucces: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Dit is inherent aan de positie van de hogeschool in Rotterdam en de demografische ontwikkeling van de stad;</li> <li>o De hogeschool is al ver voor het G5-programma actief met veel van de genoemde interventies voor eigen rekening;</li> <li>o De hogeschool draagt ook nu al fors bij uit eigen middelen;</li> <li>o Een aantal interventies (zoals SLB en Peercoaching) zijn al ingebed in de verschillende instituten;</li> <li>o Sommige interventies zijn niet alleen gericht op eerstejaars, maar ook op ouderejaars (SLB, Peercoaching, doelgroepmentoraten);</li> <li>o Het programma 'Studiesucces' is ingebed in het onderwijsconcept van de hogeschool.</li> </ul> </li> </ul> <p>Ad d.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zie ad 2b.</li> </ul> <p>Ad e.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vrijwel alle interventies zijn direct gerelateerd aan het onderwijs. De hogeschool heeft in de beknopte projectbeschrijvingen (MR, pag. 13-16) helder verwoord hoe de afzonderlijke interventies zichtbaar zijn voor en een effect hebben op de individuele studenten.</li> </ul>	<p>baan' van 10 uur per week.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De kwantitatieve effecten van de summer/autumn school die de hogeschool organiseert, alsook de kwantitatieve resultaten van de mentoraten waren nog niet duidelijk, maar deze interventies worden wel heel positief ervaren door de studenten.</li> <li>- De peercoaches van de hogeschool hebben een hoog NWA-gehalte. Opvallend daarbij is dat binnen het Surinaamse mentoraat er meer mannen dan vrouwen zijn. Dit laat zien dat de stelling, gehoord in andere hogescholen – tutoring werkt niet voor mannen – niet kan worden gegeneraliseerd.</li> <li>- De peercoaches, waaronder die van de mentoraten, en de studieloopbaancoaches lijken binnen de Hogeschool Rotterdam de spinnen in het web. Zij moeten het individuele maatwerk leveren. Anekdotisch lijkt het bewijs aanwezig dat zij hun rol naar behoren vervullen, maar systematisch is dit nog niet in beeld. De auditcommissie beschouwt dit als een punt van aandacht, maar heeft er – gelet op de wijze waarop de hogeschool de effecten van haar beleid al wel onderzoekt (zie 5) – vertrouwen in dat zij de opbrengsten van coaching beter in beeld brengt.</li> <li>- Het aantal docenten van NWA-herkomst is laag, gemiddeld 5-7% over de gehele hogeschoolgemeenschap. Het management signaleert dat dit een hardnekkig en langdurig probleem is. Er is een (voornamelijk 'wit') personeelsbestand dat relatief lang bij de Hogeschool werkt en niet makkelijk rouleert. De hogeschool heeft daarom ingezet op een trainee traject, waarbij NWA-peercoaches (ouderejaarsstudenten) een traineeship krijgen aangeboden om door te groeien naar een docentschap voor een paar dagen in de week en in combinatie met hun baan elders. Al tijdens de opleiding worden de trainees didactisch geschoold. Inmiddels is een aantal</li> </ul>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
		<p>studenten daarvan al in dienst gebleven. De auditcommissie vindt dit een goede eerste stap, maar is van mening dat de hogeschool nog meer initiatief aan de dag kan leggen om NWA-docenten binnen het docentenkorps op te nemen.</p> <p>Dat actief beleid op dit punt zoden aan de dijk zet, wordt geïllustreerd door de sociale opleidingen, waar het percentage NWA docenten 10-12% is. Dit wordt vooral toegerekend aan de actieve rol die de directie heeft bij de aanname van docenten. De directie stelt ter discussie wat kwaliteit is en heeft een sterke visie op het ondersteunen van NWA-docenten in de introductiefase.</p> <p>Het management van de hogeschool vindt vooral ook dat er aan de docententeams gesleuteld moet worden, om de omgang met studenten te verbeteren (het ontwikkelen van interculturele competenties). Hiervoor heeft de hogeschool interventies in voorbereiding. Docenten geven aan dat vooral de ontmoeting tussen culturen georganiseerd moet worden. Sociale en professionele binding is daarin een belangrijk thema. Een docent illustreerde dit door aan te geven hoe succesvol een Antilliaanse docent was met Antilliaanse studenten.</p> <p>Bij het panel bestaat de indruk dat de hogeschool op het punt van diversiteit in personeelsbeleid al wel bewustzijn heeft ontwikkeld, maar nog een lange weg te gaan heeft. Met name de eenzijdige samenstelling van sollicitatiecommissies en de te hanteren selectiecriteria maken enige reflectie noodzakelijk.</p> <p>- In het profiel van de SLC'er en het docentenprofiel heeft de hogeschool 'interculturele sensitiviteit' als competentie opgenomen. Er is een assessment voor SLC'ers, waar het onderkennen van eigen waarden en evt. vooroordelen deel van uitmaken. Volgend jaar wil de hogeschool bij StudieloopbaanCoaching met</p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
		<p>name insteken op interculturele competenties, daarbij wordt (anti)discriminatiebewustzijn als aandachtspunt meegenomen. De SLC heeft de hogeschool relatief hoog ingeschaald om de boodschap te geven dat het hoog wordt gewaardeerd en als het ware beschouwd wordt als een loopbaanstap. De auditcommissie vindt dit een mooi voorbeeld van professionalisering van een functie die vaak als 'ballast' wordt gezien.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De startgesprekken zorgen ervoor dat de hogeschool sneller zicht heeft op (potentiële) problemen en aanwezige talenten. Daardoor, zo geven docenten aan, kan beter en sneller worden geïntervenieerd. Studenten zitten daardoor beter op de juiste plek. Zo heeft in de lerarenopleiding 10% van de studenten zijn studiekeuze heroverwogen n.a.v. het startgesprek en hebben bij bouwkunde de startgesprekken ertoe geleid dat het beeld van studenten dat ze denken dat ze allemaal architect worden, is bijgesteld en dat ze dan kiezen voor een andere opleiding. Hoe deze maatregel uitwerkt op NWA-studenten heeft de hogeschool (nog) niet in beeld. Echter, de startgesprekken zijn de 'hofleverancier' voor de <i>Summerschool</i>. En in de <i>Summerschool</i> is sprake van een oververtegenwoordiging van NWA-studenten. Dit betreft vooral MBO'ers en studenten die langere tijd niet hebben gestudeerd. Mede afhankelijk van de opleiding spelen inhoud (struikelvakken) of sociale aspecten de hoofdrol bij de keuze voor deelname aan de <i>Summerschool</i>. De studenten zijn er enthousiast over, zo blijkt uit de evaluaties die het panel heeft ingezien, alsook uit het auditgesprek met de studenten.</li> <li>- De Hogeschool Rotterdam lijkt een goede balans te hebben gevonden tussen enerzijds het 'sleutelen aan de student' (deficiëntiebenadering) en anderzijds het spotten van talent. Het excellentieprogramma omvat criteria die dicht bij de 'hele</li> </ul>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
		<p>persoon' benadering liggen: niet alleen cijfers, maar ook motivatie, potentie en ambitie bepalen deelname. De groep deelnemers is bewust divers samengesteld qua (etnische) achtergrond en discipline. Van het totaal aantal studenten dat deelneemt aan excellentietrajecten (zogenaamde Innovation Labs, waarbij studenten uit verschillende opleidingen complexe vraagstukken uit de Rotterdamse samenleving oplossen) is 16% van de deelnemende studenten van NWA-herkomst. De hogeschool heeft recent een sterke stijging van het aantal NWA-studenten voor deze activiteit waargenomen, maar is nog niet tevreden met dit percentage. In 2011 neemt de HR maatregelen om het percentage verder te verhogen. De auditcommissie vindt dit een goed initiatief.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ook heeft de Hogeschool Rotterdam contact gelegd met het ROC om vanuit het tweede jaar MBO beleid te ontwikkelen, zodat MBO-studenten beter aansluiting vinden bij het HBO.</li> <li>- Met betrekking tot interventies op het gebied van discriminatie, signaleert de auditcommissie dat dit op het niveau van het CvB, directeuren en projectleiders geen issue is: er zijn geen klachten via decanen en/of SLC, dus is er niets te melden. Later in de audit, geven docenten toch sterke voorbeelden van gepleegde interventies bij discriminatie. Bij een studierichting werd een docent die discrimineerde op staande voet ontslagen. Ook zijn er voorbeelden van docenten die ingrijpen bij ongewenste segregatie in groepsprojecten en van een Antilliaanse SLC die bij het eerste signaal meteen ingrijpt en een gesprek heeft met de hele klas. Ook hanteert de HR een zwarte lijst van stagebedrijven, waar discriminatie speelt.</li> </ul> <p>Concluderend, heeft de Hogeschool Rotterdam interventies ingezet en in voorbereiding die doelgericht zijn en die (kunnen) leiden tot resultaten die vanuit het beleid worden beoogd.</p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
		<p>Zoals gezegd, dient de hogeschool wel aanvullende maatregelen te nemen om haar personeel meer een afspiegeling te laten zijn van de multiculturele context waarin zij zegt haar opdracht te moeten vervullen. Ook is er nog relatief weinig aandacht voor aanpassing in het curriculum, waardoor mogelijke blokkades voor NWA-studenten worden weggenomen.  <b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad c.  Met name doordat de hogeschool al langer beleid ontwikkelt op het gebied van diversiteit en studiesucces, zijn veel van de uitgevoerde interventies al ingebed in het generieke studiesuccesbeleid van de hogeschool. De Hogeschool Rotterdam is wat dat betreft niet volstrekt afhankelijk van de G5-gelden, die met name zijn benut voor het tot stand brengen van meer samenhang in het totale studiesuccesprogramma en het aanbrengen van enige focus op de groep NWA-studenten.</p> <p>Geconfronteerd met de vraag aan student-mentoren wat zij zouden doen, indien het geld voor de mentoraten wegvalt, klonk eensgezind het antwoord: 'een ander verdienmodel ontwikkelen en zoeken naar sponsors'. Enkele gesprekspartners gaven aan dat bij het wegvallen van de G5-middelen mogelijk andere accenten gelegd worden in de Studieloopbaancoaching, waar NWA-studenten relatief veel baat bij hebben. Ook zeiden sommigen te verwachten dat de mentoraten onder druk komen te staan of dat de arbeidsintensieve startgesprekken op een andere wijze vormkrijgen (digitaal). De kern van de uitgezette interventies blijft echter, naar het oordeel van het panel, overeind.  <b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad d.  Doordat de interventies van de hogeschool vanuit het beleid generiek en in samenhang worden ingezet, zowel voor autochtone als allochtone studenten, hebben de ingezette interventies voor NWA-studenten een logische verbinding (zie ook 2c) met de interventies ten behoeve van het studiesucces voor alle studenten.  <b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
		<p>Ad e. Uit het merendeel van de onder 3b genoemde interventies en de gesprekken die de auditcommissie met de studenten tijdens de audit heeft gevoerd, is de auditcommissie gebleken dat de interventies de (individuele) studenten direct raken. In dat opzicht wordt de centrale inzet vanuit het beleid van de hogeschool (focus is 'de student') waargemaakt.</p> <p>De studenten met wie het panel sprak en waarvan velen in de voorste linie van projecten opereerden, hadden allen het gevoel bij te dragen aan en geraadpleegd te worden over de besteding van de G5-gelden. Dit gebeurt vooral in evaluatieve zin en minder in de beleidsvormende fase. De studenten die het panel sprak, voelden zich allen zeer betrokken bij het thema diversiteit en studiesucces, maar vonden wel dat ze meer in de initiële fase van het beleid gehoord zouden moeten worden. De auditcommissie vindt dit een aandachtspunt voor de hogeschool.</p> <p>Enkele NWA-studenten gaven tijdens de audit aan veel meer georganiseerd contact te willen met autochtone studenten, om elkaar beter te leren kennen en te netwerken. Ook dit is voor de hogeschool een aandachtspunt.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p>
<p><b>4. Omvang en intensiteit interventies in verhouding tot beschikbare G5 middelen</b></p> <p>a. De hogeschool heeft na september 2008 aantoonbaar meer interventies ingezet dan voor september 2008.</p> <p>b. De ingezette interventies staan in verhouding tot de verkregen middelen.</p>	<p>Ad a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De hogeschool maakt in een overzicht (interventies per 2009) aannemelijk dat zij met de G5-middelen (in combinatie met eigen middelen) het programma 'Studiesucces voor Iedereen' sterk heeft geïntenseiveerd en dat er nieuwe interventies zijn gestart.</li> </ul> <p>Ad b.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uit een overzicht van gebudgetteerde bedragen sinds 2007 blijkt dat de hogeschool van 2008-2010 uit eigen middelen meer dan € 7 miljoen aan het bevorderen van studiesucces heeft bijgedragen. Uit de G5-middelen ontving de hogeschool in die periode bijna € 5,5 miljoen. Uit het overzicht van gevoteerde projectbedragen blijkt een uitbreiding van het aantal interventies en een toename in activiteiten.</li> </ul>	<p>Ad a.</p> <p>Het overzicht dat de hogeschool aan de auditcommissie heeft verstrekt, maakt inzichtelijk dat de hogeschool met de G5-gelden vooral de al bestaande activiteiten heeft geïntenseiveerd. Zo hebben de G5-gelden bijgedragen aan het invoeren van startgesprekken (6500 in 2010) en de inrichting van de summerschool (ca. 260 deelnemers). Ook is het aantal doelgroepmentoraten met drie uitgebreid tot in totaal vier. Ook is van de G5-middelen de studieloopbaancoaching kwalitatief verbeterd en sterker verankerd in het curriculum.</p> <p>In een nagezonden overzicht heeft de hogeschool het panel inzage verstrekt in de bekostiging van de projectorganisatie, die op het eerste oog nogal 'zwaar' oogt. Uit dit overzicht blijkt dat de hogeschool in 2010 hieraan € 272.000,- spendeerde, tegen € 162.000,-</p>



Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
		<p>vanuit de G5-middelen. De hogeschool tekent hierbij aan dat de projectleiders vooral 'meewerkend voorman' zijn, dat wil zeggen dat zij faciliteren, organiseren, coördineren en ook de projecten evalueren bij de instituten.</p> <p>Overall lijkt het erop dat de hogeschool vooral voortbouwt op reeds voor 2008 ingezette activiteiten (en deze met de G5-gelden heeft versterkt en verbeterd) en daarnaast een gering aantal nieuwe interventies heeft ingevoerd. De startgesprekken en de uitbreiding van het aantal mentoraten springen daarbij het meest in het oog.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad b.</p> <p>De auditcommissie heeft vastgesteld dat de hogeschool interventies inzet, en deze ook heeft versterkt en uitgebouwd met G5-middelen, die zijn afgestemd op visie en beleid van de hogeschool en die lijken bij te dragen (en blijkens sommige rapportages ook feitelijk bijdragen) aan meer studiesucces voor al haar studenten, maar ook nadrukkelijk aan het studiesucces van NWA-studenten. De inzet van G5-middelen, alsook de inzet van eigen budget, heeft bovendien geleid tot een samenhangend programma van maatregelen, waarbij vanuit de startgesprekken een effectieve ketenbenadering is ontwikkeld. De auditcommissie is hier positief over.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p>
<p><b>5. Sturing op resultaten</b></p> <p>a. De ingezette interventies zijn aantoonbaar gericht op het terugdringen van uitval en het verhogen van rendement.</p> <p>b. De beoogde resultaten van interventies worden tevoren vastgesteld en het behalen ervan achteraf gemeten.</p> <p>c. Projecten worden bijgesteld indien tussentijdse evaluaties hiertoe aanleiding geven.</p> <p>d. De evaluaties van projecten zijn voor een ieder inzichtelijk en worden gebruikt voor verbeteracties (pdca).</p>	<p>Ad a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De ingezette interventies zijn aantoonbaar (startnotitie 'Studiesucces voor Iedereen, bijlage 2, projectplannen en evaluaties) gericht op het terugdringen van uitval en het verhogen van rendement.</li> </ul> <p>Ad b.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De projectvoorstellen voorzien erin dat de doelstellingen van het project worden beschreven, evenals de op te leveren producten, de projectrisico's, de planning en een begroting.</li> <li>- Bij uitvoering wordt maandelijks over de voortgang gerapporteerd.</li> <li>- Het CvB maakt jaarlijks binnen de reguliere P&amp;C-cyclus afspraken met de instituutdirecties over de behalen resultaten m.b.t. studiesucces.</li> <li>- Tussenrapportages vinden</li> </ul>	<p>Ad a.</p> <p>De auditcommissie heeft kunnen vaststellen dat alle interventies die de hogeschool inzet, zijn gericht op het terugdringen van uitval en het verhogen van rendement. De auditcommissie heeft een aantal projectplannen bestudeerd en vastgesteld dat de doelstellingen van deze projecten aansluiten bij de kerndoelen van het G5-project.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad b.</p> <p>De hogeschool heeft het deelproject 'Effectmeting en Onderzoek' opgezet. Dit deelproject omvat een uitgebreid onderzoeksprogramma dat sturend is voor de onderzoeksactiviteiten in 2010 en deels in 2011. De hogeschool heeft in een projectvoorstel 'Zicht op Studiesucces' gedurende 2010 een tiental onderzoeken gepland, voor ieder van de uitgezette interventies.</p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
	<p>driemaal per jaar plaats.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aan het begin van ieder kalenderjaar levert ieder instituut een resultatendocument op, waarin ook de studiesuccesbevorderende maatregelen worden geëvalueerd.</li> </ul> <p>Ad c.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De hogeschool beschrijft een adequate evaluatiesystematiek, die evalueert op alle niveaus en waarin ook tussentijdse evaluaties kunnen leiden tot aanpassingen.</li> <li>- De hogeschool geeft voorbeelden van genomen verbetermaatregelen naar aanleiding van bevindingen.</li> <li>- Met ingang van najaar 2010 stelt de hogeschool studentenpanels per instituut in, die tweemaal per jaar zullen worden bevraagd op hun ervaringen met de interventies en hun suggesties ter verbetering.</li> </ul> <p>Ad d.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De resultaten van de evaluaties leiden tot terugkoppeling naar de direct betrokkenen en vormen de basis voor de adviesgesprekken die vanuit de centrale onderwijsverantwoordelijken wordt gevoerd met de instituten en opleidingen.</li> <li>- De evaluaties van de projecten en van het totale programma zijn voor iedereen inzichtelijk.</li> </ul>	<p>De hogeschool heeft echter noch in de beschikbaar gesteld documentatie, noch tijdens de audit, feitelijke gegevens geleverd, op basis waarvan kon worden vastgesteld of de geformuleerde doelen al dan niet zijn of lijken te worden gehaald.</p> <p>Uit de gesprekken tijdens de audit lijken specifieke achtergrondgegevens over de studenten via de startgesprekken wel voorhanden, zodat specifieke doelgroepen en hun problematiek in kaart gebracht zouden kunnen worden, maar daar lijkt tot nu toe weinig mee te gebeuren.</p> <p>In het onderzoeksprogramma wordt wel specifiek onderscheid gemaakt tussen de verschillende NWA-groepen als Turken, Marokkaanse, Antilliaanse, Kaapverdise en Surinaamse studenten, maar de opbrengsten van deze meting komen niet over het voetlicht, waardoor het lijkt alsof er (nog) geen onderzoek is uitgevoerd naar hoe de verschillende interventies voor de afzonderlijke doelgroepen lopen.</p> <p>De hogeschool vraagt in de startgesprekken wel naar etniciteit en eerste generatiestudenten, maar kan hieraan nog geen conclusies verbinden voor de inzet van SLC. De hogeschool zegt dit wel te willen doen, ook ten aanzien van specifieke groepen van NWA-studenten.</p> <p>De vraag of er verschillen te meten zijn tussen de twee groepen: 'wel meegedaan met Summerschool' en 'niet meegedaan', wordt eveneens ontkennend beantwoord. De HR spreekt echter ook hier wel de intentie uit dit te gaan doen.</p> <p>Tevens blijft de feitelijke betrokkenheid van lectoren/kenniskringen rondom het thema diversiteit (en onderzoek) onduidelijk.</p> <p>Op grond van deze bevindingen stelt het panel vast dat monitoring – zeker waar het gaat om gegevens over NWA-studenten – bij de Hogeschool Rotterdam nog sterk onderontwikkeld lijkt en derhalve verbeterd dient te worden.</p> <p><b>Oordeel: ONVOLDOENDE</b></p> <p>Ad c. De auditcommissie heeft kennisgenomen van de</p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
		<p>'Tussenstandrapportage Studiesucces voor Iedereen' van de directeur Communicatie en Externe Betrekkingen aan de Bestuursraad (1 september 2010). Deze rapportage bevat per project een beschrijving van de stand van zaken, wat goed gaat en wat aandacht of bijstelling behoeft.</p> <p>Hieruit blijkt een duidelijke pdca-benadering (zie ook 5d).</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad d.</p> <p>Uit de auditgesprekken en de geleverde documentatie is de auditcommissie gebleken dat de hogeschool de (tevredenheid) over de projecten evalueert. Deze evaluaties zijn inzichtelijk voor alle stakeholders en leiden tot verbetermaatregelen.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p>
<b>TOTAALORDEEL</b>	<p><b>VOLDOENDE</b></p> <p>De Hogeschool Rotterdam scoort op alle beoordelingsaspecten een voldoende, behalve op aspect 5b (resultaat), waar het gaat om de kwaliteit van de monitoring.</p> <p>Bij de Hogeschool Rotterdam valt vooral op de pragmatische aanpak met een sterk accent op de ketenbenadering, waarbij er ook specifieke aandacht is voor NWA-studenten. De genomen maatregelen, waarvan er een aantal zeer succesvol lijken, zijn bovendien stevig ingebed in de organisatie. Een aandachtspunt vormt het personeelsbeleid: het proces om meer docenten van NWA-afkomst aan zich te binden, verloopt moeizaam en traag. Het probleem wordt door de hogeschool wel al onderkend, want zij heeft recent een aantal maatregelen getroffen. Het onderwerp vraagt echter nog wel de nodige aanvullende inventiviteit.</p> <p>De hogeschool heeft, naar het oordeel van de auditcommissie, het onderwerp diversiteit en studiesucces stevig op de agenda staan. Ook al voor 2008 investeerde de Hogeschool Rotterdam uit eigen middelen in het studiesucces van haar studenten. Het raamwerk van het studiesuccesprogramma is dan ook al grotendeels met inzet van eigen middelen ontworpen. De G5-middelen hebben aan het programma een extra impuls gegeven: succesvolle interventies werden versterkt en uitgebreid, enkele nieuwe interventies gestart en de samenhang tussen de afzonderlijke maatregelen werd versterkt. Daarbij vallen vooral de startgesprekken op en de aanpak van de studieloopbaancoaching. Deze interventies hebben een duidelijke verwijsfunctie naar andere, vaak op elkaar aansluitende, interventies.</p> <p>De auditcommissie is minder tevreden over de monitoring van de projecten: hoewel de hogeschool een uitgebreid onderzoeksprogramma heeft opgezet, levert dit naar de waarneming van de auditcommissie nog te weinig concrete gegevens op voor bijsturing.</p>	

## 5.5. Hogeschool van Amsterdam

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
<p><b>1. Vergroten studiesucces op de agenda van de hogeschool</b></p> <p>a. Binnen alle faculteiten/ opleidingen en relevante gremia worden visie en beleid van de hogeschool op het punt van het bevorderen van studiesucces van niet-westerse allochtone studenten gekend.</p> <p>b. Binnen alle opleidingen en relevante gremia is er actieve aandacht voor het bevorderen van het studiesucces van niet-westerse allochtone studenten.</p> <p>c. De hogeschool bevordert actief dat visie en beleid worden gedragen door de hogeschoolgemeenschap.</p>	<p>Ad a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- HvA is in mei 2008 gestart met het project 'Sturen op Studiesucces' (SoS). Het HvA-beleid is gericht op de student als individu en minder op groepen studenten. Dit bepaalt ook de aanpak van het SoS-project: er is niet gekozen voor een instellingsbrede benadering, gericht op de NWA-student, maar eerder voor een inclusieve aanpak.</li> <li>- Studiesucces is speerpunt van beleid.</li> <li>- Domeinen hebben convenant gesloten met CvB over te behalen resultaten m.b.t. studiesucces. CvB bepaalt bandbreedte, verantwoordelijkheid en inkleuring bij domeinen/opleidingen.</li> <li>- Projectleiders en projectmanagement stemmen centrale lijn en domein-/opleidingsspecifieke aanpak op elkaar af.</li> <li>- Binnen de HvA-organisatie ligt de verantwoordelijkheid voor de projecten bij de domeinen en opleidingen: er zijn dan ook geen centraal aangestuurde interventies, maar alleen interventies op opleidings- en domeinniveau.</li> <li>- Middelen zijn beschikbaar gesteld in tranches, waarin telkens enkele opleidingen of een heel domein projectplannen konden indienen ter bevordering van studiesucces. De hogeschool heeft voor de toetsing van de plannen criteria opgesteld. Interventies moeten ondermeer evidence based zijn en gebaseerd op aangegeven wetenschappelijk onderzoek m.b.t. studierendement en studiesucces. Bij goedkeuring wordt het subsidiebedrag in fasen uitgekeerd aan de projectuitvoerders.</li> <li>- Na twee jaar doet ruim tweederde van de opleidingen, verspreid over alle domeinen, mee.</li> <li>- Binnen de hogeschool is er tussen domeinen discussie over het te voeren beleid: generiek, specifiek of inclusief. Diversiteit in aanpak en standpunten wordt geaccepteerd.</li> </ul>	<p>Ad a.</p> <p>Er is bij de HvA bewust geen sprake van een hogeschoolbrede aanpak gericht op NWA-studenten. Er zijn wel enkele overkoepelende initiatieven binnen de domeinen en er is een centraal vanuit de Dienst Studentzaken gestuurd Student Mentoren Project voor Antilliaanse en Arubaanse studenten, dat zich HvA-breed richt op alle studenten uit de doelgroep.</p> <p>Het accent in de centrale visie ligt echter sterk op de initiatieven vanuit de domeinen/ opleidingen en een generieke benadering van NWA-studenten.</p> <p>Onduidelijk blijft echter of de hogeschool nu wel of niet monitort op etnische herkomst en hieraan interventies verbindt. Op dit punt spreken CvB en verschillende andere gesprekspartners van de HvA elkaar tijdens de audit tegen. Dit leidt er vervolgens toe dat er binnen de domeinen en opleidingen, in de waarneming van de auditcommissie, verwarring bestaat over de implicaties van de visie van de hogeschool en het daarop te voeren beleid.</p> <p>Eenzelfde beweging ziet het panel met betrekking tot de sterk generiek getinte inzet aan de top en de veel specifiekere benadering (voorlichting en curriculum) in de domeinen.</p> <p>Het lijkt erop dat de domeinen langzamerhand zelf het ontstane beleidsvacuüm opvullen: domeinen met een zelfontwikkelde visie op de bevordering van het studiesucces van NWA-studenten, gaan hun eigen weg. Het panel constateert dat zij op het gebied van monitoring van het studiesucces van NWA-studenten een belangrijke inzet lijken te leveren, terwijl dit hogeschoolbreed afwezig is en vanuit het centrale niveau in ieder geval niet wordt aangemoedigd. Motivering van de HvA daarbij is dat er geen vergelijking kan worden gemaakt tussen domeinen/andere hogescholen bij gebrek aan eenduidig cijfermateriaal. De auditcommissie is deze opvatting uitsluitend tegengekomen bij de HvA en vraagt zich af of een vergelijking tussen domeinen/andere hogescholen wel nodig is. De</p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er is vanaf de werkvloer een ontwikkeling zichtbaar van de meer generieke aanpak (1e tranche), naar een meer specifieke of inclusieve aanpak (2e en 3e tranches);</li> <li>- Tijdens een interne audit is gewaarschuwd voor het gevaar dat de visies op omgang met diversiteit binnen de HvA teveel uitelkaar kunnen groeien. Dit is onderkend en heeft geleid tot verbetermaatregelen: de verschillende standpunten worden geïnventariseerd en er wordt een werkconferentie georganiseerd om de discussie HvA-breed te entameren.</li> </ul> <p>Ad b.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er is aandacht voor studiesucces bij alle domeinen en opleidingen van HvA;</li> <li>- Basis voor interventies vormen nulmetingen en probleemanalyses, verkregen uit managementinformatie;</li> <li>- Bij tweederde van de opleidingen wordt op het studiesucces van NWA-studenten expliciet gestuurd.</li> </ul> <p>Ad c.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het SoS-project heeft het onderwerp binnen de HvA geagendeerd;</li> <li>- Het interne debat wordt op veel verschillende manieren/plaatsen gevoerd en gevoed: SoS-Pitstops, SoS-Expertgroep, n.a.v. effectmetingen PABO, actuele onderzoeksliteratuur, geproduceerde videoclip m.b.t. interculturele communicatie, binnen de SoS-Studentenadviesgroep, via de SoS-Intranetsite met alle projectplannen en tussenrapportages (best practices), voortzetting communicatie en kennisdeling binnen domeinen/opleidingen.</li> </ul>	<p>interventies worden immers binnen de domeinen gepleegd en – ook al worden er verschillende definities gebruikt (hetgeen tijdens de audit werd tegengesproken), kan er – zo vindt de auditcommissie – toch inzicht worden gegeven in de domeinspecifieke situatie en eventuele opbrengsten.</p> <p>Opvallend in dit licht is een door de auditcommissie bijgewoonde presentatie van een belangwekkend promotieonderzoek van een beleidsmedewerker van de HvA, dat wordt begeleid door het TIER<sup>8</sup>, waarbij over een langere periode, en gebaseerd op cijfermateriaal uit de HvA-database en het 1-cijfer HO-bestand<sup>9</sup>, de HvA-populatie ondermeer op de relatie tussen etniciteit en studieprestaties is onderzocht.</p> <p>De weinig sturende visie op centraal niveau heeft er, in de waarneming van het panel, ook toe geleid dat er in de domeinen eerst veel is gediscussieerd over nut en noodzaak, waardoor kostbare tijd en financiën zijn verspild.</p> <p>Met betrekking tot het onderhavige beoordelingsaspect, stelt de auditcommissie dan ook vast dat er bij de HvA sprake is van incongruentie tussen beleid en uitvoeringspraktijk, die – naar het oordeel van het panel – ongewenst is en opgeheven dient te worden.</p> <p><b>Oordeel: ONVOLDOENDE</b></p> <p>Ad b.</p> <p>De auditcommissie heeft tijdens de audit gesproken met de voorzitters van alle domeinen, alsook met de projectmanagers en verschillende projectleiders. Met hen zijn voorbeelden uitgewisseld van de wijze waarop binnen de domeinen/opleidingen interventies worden uitgevoerd. Daaruit is het panel gebleken dat er binnen de verschillende domeinen meer samenhang tussen de interventies lijkt te bestaan, dan het HvA-beleid impliceert, maar dat een duidelijke ketenbenadering – mogelijk bij</p>

<sup>8</sup> The Top Institute for Evidence Based Education Research (TIER) is een interuniversitair instituut dat onderzoek uitvoert op het gebied van 'evidence based education'. TIER is een partnerschap tussen de Universiteit van Amsterdam, de Universiteit van Maastricht en de Universiteit van Groningen.

<sup>9</sup> Het 1-cijfer HO-bestand (1cHO) bevat alle inschrijvingen en examens van studenten in het Hoger Onderwijs (WO en HBO), gebaseerd op de inschrijvingen zoals die door instellingen worden doorgegeven aan het Centraal Register inschrijvingen Hoger Onderwijs (CRI-HO).

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
		<p>afwezigheid van centrale sturing – ontbreekt. Deze is althans, noch in de documentatie, noch tijdens de auditgesprekken zichtbaar geworden.</p> <p>De auditcommissie stelt op grond van de gewisselde voorbeelden uit projecten en de gedrevenheid die veel gesprekspartners op uitvoerend niveau tijdens de audit aan de dag leggen, vast dat bij alle domeinen/opleidingen er zeker sprake is van een actieve aandacht voor het studiesucces, ook dat van NWA-studenten.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad c.</p> <p>De auditcommissie heeft tijdens de audit vastgesteld dat de communicatie over het thema diversiteit en studiesucces binnen de hogeschool een onderwerp is, dat nadere afstemming vergt. De auditcommissie heeft tijdens de audit de indruk gekregen dat de afstand tussen het CvB en de werkvloer groot is. Dat uit zich bijvoorbeeld in tegenstrijdige beweringen tussen CvB en werkvloer. Vanuit het CvB werd tijdens de audit gesteld dat etnisch gedifferentieerd cijfermateriaal niet beschikbaar is of niet beschikbaar gesteld kan worden, in verband met het ontbreken van eenduidig cijfermateriaal tussen de domeinen. Ook stelt het CvB dat om privacyredenen persoonlijke gegevens niet verkregen kunnen worden uit het 1-cijfer HO-bestand (1cHO), terwijl dit vervolgens wordt tegengesproken door de feitelijke aanwezigheid en het gebruik van die informatie op lokaal niveau en het 1cHO-bestand ook is gebruikt ten behoeve van het promotieonderzoek, zie 1a.</p> <p>Tijdens de audit blijkt er ook verschil van mening tussen het CvB en het projectmanagement over de aard van het gevoerde HRM-beleid (wel of niet specifiek op NWA-docenten gericht).</p> <p>Het schijnbare gebrek aan goede communicatie tussen het CvB en de werkvloer, en de ongemakkelijke wijze waarop tijdens het gesprek met de auditcommissie de communicatie tussen het CvB-lid en medewerkers verliep, heeft het panel weinig vertrouwen gegeven dat de centrale leiding van de hogeschool de inspanningen van zijn medewerkers ook krachtig ondersteunt. Bovendien</p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
		<p>lijkt deze cultuurobservatie van het panel tegenstrijdig met de gekozen 'bottom-up' benadering die de HvA met betrekking tot het thema diversiteit en studiesucces heeft gekozen.</p> <p>De auditcommissie vindt dit een punt van zorg, dat nadrukkelijk de aandacht verdient.</p> <p><b>Oordeel: ONVOLDOENDE</b></p>
<p><b>2. Visie op aanpak vergroten studiesucces niet-westerse allochtone studenten</b></p> <p>a. De hogeschool heeft een helder beschreven visie op het vergroten van het studiesucces van niet-westerse allochtone studenten.</p> <p>b. Het geformuleerde beleid dat de hogeschool voert, is congruent met haar visie.</p> <p>c. Het geformuleerde beleid voor niet-westerse allochtone studenten heeft een relatie tot het beleid ter vergroting van het studiesucces voor alle studenten.</p>	<p>Ad a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- G5 gelden moeten direct ten goede komen aan het onderwijs.</li> <li>- Activiteiten moeten aansluiten op doelstellingen en ambities van domeinen en opleidingen m.b.t. het studiesucces van alle studenten met bijzondere aandacht voor de NWA-studenten.</li> <li>- Het SoS-13 puntenmodel (factoren die studiesucces bevorderen – <i>evidence based</i> onderwijsinterventies) moet als uitgangspunt genomen worden bij de ontwikkeling/uitvoering van projecten.</li> <li>- Projectgelden worden vooral besteed aan ontwikkelactiviteiten en minder aan de uitvoering (realisatie van doelen mag niet afhankelijk zijn van tijdelijk beschikbaar gestelde additionele middelen).</li> <li>- Geen centraal aangestuurde interventies, maar een 'bottom-up'-benadering met initiatieven vanuit de opleidingen en volgens een groeimodel met 10 betrokken opleidingen in 2009 naar 25 in 2011.</li> <li>- Het SoS-project kent ook een onderzoeksdeel om de waarde van het SoS-model te bepalen als instrument om uitval te verlagen en studiesucces te verhogen.</li> </ul> <p>Ad b.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultaatverantwoordelijkheid ligt bij de domeinen.</li> <li>- Interventies zijn, afhankelijk van de visie van de opleiding van generiek of een meer of minder inclusief karakter.</li> <li>- Alle opleidingen werken integraal met het SoS-model en afgestemd op de specifieke context.</li> <li>- In het format projectplan voor de SoS-projecten wordt van de opleidingen gevraagd de eigen visie ten aanzien van inclusief onderwijs en diversiteit te verwoorden.</li> <li>- De activiteiten en interventies moeten aantoonbaar consistent</li> </ul>	<p>Ad a.</p> <p>De HvA voert in haar visie een studiesuccesbeleid voor al haar studenten en geen doelgroepenbeleid. Zij doet dit om stigmatisering te voorkomen en ook omdat uit onderzoek is gebleken dat de 'harde factoren' die gerelateerd zijn aan studiesucces, niet aan doelgroepen gebonden zijn. Daarbij groeit het inzicht, vooral op het uitvoerend niveau, dat de hogeschool ondubbelzinnig voor een inclusieve benadering moet kiezen: zowel westerse als niet-westerse studenten moeten zich in het onderwijs herkennen. Binnen de hogeschool ontstaat geleidelijk het bewustzijn dat de neiging bestaat de dominante cultuur de norm te laten zijn indien er geen of onvoldoende aandacht is voor achtergrondspecifieke kenmerken van studenten.</p> <p>Over deze visiewijziging, van vooral generiek naar sterk inclusief, vindt binnen de hogeschool op het moment van de audit discussie plaats.</p> <p>De keuze voor deze mogelijke koerswijziging dient echter, naar het oordeel van het panel, op alle niveaus in de organisatie snel helder te worden, omdat anders een samenhangend studiesuccesbeleid niet tot stand komt en de discrepanties tussen beleid en uitvoering voortduren, met alle gevolgen van dien (zie ook 1a en 1c).</p> <p>De hogeschool signaleert dit zelf ook en zal in dit kader een werkconferentie organiseren om tot HvA-brede afstemming te komen.</p> <p>Op zichzelf heeft de hogeschool het te voeren diversiteits-/studiesuccesbeleid wel beschreven, maar laat zij veel ruimte aan de domeinen/opleidingen om een eigen visie te ontwikkelen. Daardoor bestaan er binnen de hogeschool feitelijk meerdere visies en loopt de hogeschool als geheel het risico op een onsamenhangende lappendeken</p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
	<p>zijn met enerzijds de eigen verwoorde visie en uitgangspunten en anderzijds het SoS-model (voorbeeld: Onderwijs en Opvoeding heeft een domeinbreed diversiteitsbeleidsplan ontwikkeld en er is meer aandacht voor een kleurrijk personeelsbestand – dit diversiteitsbeleidsplan wordt als voorbeeld voor HvA-standaard genoemd).</p> <p>Ad c.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Goed onderwijs voor autochtone studenten is ook goed onderwijs voor allochtone studenten; het omgekeerde wordt ook geïmplementeerd, maar is niet vanzelfsprekend. De generieke aanpak is ver doorgevoerd.</li> <li>- Het SoS-13 puntenmodel is gericht op het studiesucces van alle studenten en richtinggevend voor alle projecten;</li> <li>- Periodieke rapportages t.b.v. CvB/Domeinvoorzitters maken geen melding van aparte kengetallen voor allochtone en autochtone studenten. De bedoeling is wel dit te veranderen.</li> <li>- Kanteling van financieel getint vraagstuk naar onderwijsvraagstuk.</li> </ul>	<p>van beleidsmaatregelen, waarmee de beleidsdoelstelling niet kan worden gerealiseerd.</p> <p>Overigens is de auditcommissie wel positief over de wijze waarop met name een aantal domeinen het visie- en beleidsvacuüm invullen, op hogeschoolniveau gezien leidt dit echter tot een negatief oordeel over de helderheid van de hogeschoolvisie op het thema diversiteit/studiesucces.</p> <p>De hogeschool zou op het punt van visie en samenhang in beleidsmaatregelen kunnen leren van de <i>best practices</i> van andere hogescholen.</p> <p><b>Oordeel: ONVOLDOENDE</b></p> <p>Ad b.</p> <p>De grondslag voor het studiesuccesbeleid vormt het project Sturen op Studiesucces, waarin de hogeschool 13 factoren benoemt die studiesucces bevorderen en waarop de te nemen interventies moeten aansluiten.</p> <p>Aan alle opleidingsmanagers is gevraagd aan de hand van dit puntenplan door hun opleiding te lopen. Er is een grote diversiteit in aantal NWA-studenten binnen de verschillende opleidingen. Dat bepaalt ook de inzet van de interventies.</p> <p>De auditcommissie stelt vast dat het SoS- programma grotendeels werkt vanuit het deficiëntieparadigma. Het bestaat uit generieke interventies om achterstanden en studie-uitval te verkleinen, waarbij de normatieve student de witte NL-student is.</p> <p>Opleidingsmanagers hebben docententeams verantwoordelijk gemaakt voor het studiesucces van studenten. Dit thema staat ook geregeld op de agenda van het docentenoverleg, zodat er binnen de domeinen/opleidingen systematisch aandacht voor is.</p> <p>Ook op dit beoordelingsaspect is duidelijk dat de HvA worstelt met de gevolgen van een kennelijk streng generiek, colour-blind, beleid waardoor vragen die het panel consequent stelt over het beleid en uitvoeringspraktijk met betrekking tot de NWA-studenten leiden tot ongemak. Het mantra vanuit de leiding is 'kwaliteit', maar het panel constateert weinig reflectie over</p>



Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
		<p>kwaliiteit als 'constructie' die bepaalde groepen bevoordeelt en anderen benadeelt.</p> <p>Tijdens de audits wordt gesteld dat de hogeschool zich bevindt in de fase waarin 'diversiteit als onderwerp voorzichtig ter discussie wordt gesteld'. Dit vindt de auditcommissie verwonderlijk voor een hogeschool in de Amsterdamse context, met een hoog percentage etnische studenten.</p> <p>De auditcommissie vindt het beleid, strikt genomen naar de tekst van het beoordelingscriterium, echter wel congruent met de visie. <b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad c. Het studiesuccesbeleid van de hogeschool is sterk generiek gericht. De NWA-student wordt vanuit de hogeschoolbrede visie 'meegenomen', geïmpliceerd in alle interventies. In die zin is er per definitie een relatie tussen de algemene maatregelen ter bevordering van het studiesucces voor alle studenten en die voor NWA-studenten. Deze vallen namelijk samen. <b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p>
<p><b>3. Inbedding van de ingezette interventies in het beleid van de hogeschool</b></p> <p>a. De (geplande) interventies zijn afgestemd op het beleid.</p> <p>b. De (geplande) interventies zijn doelgericht en leiden tot resultaten die vanuit het beleid worden beoogd.</p> <p>c. De interventies zijn toekomstbestendig, structureel en niet (uitsluitend) afhankelijk van de beschikbaarheid van incidentele middelen.</p> <p>d. De ingezette/geplande interventies hebben een relatie tot de algehele interventies ter bevordering van het studiesucces van alle studenten.</p> <p>e. De interventies zijn zichtbaar op het niveau van de individuele student</p>	<p>Ad a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het project verkeert in de derde tranche. 47 opleidingen doen mee, dat is 13 meer dan aanvankelijk gepland. In de derde tranche doen alle opleidingen van drie domeinen mee.</li> <li>- Er zijn overkoepelende initiatieven binnen de domeinen en er is een centraal vanuit de Dienst Studentzaken gestuurd Student Mentoren Project voor Antilliaanse en Arubaanse studenten. Dit project richt zich HvA-breed op alle studenten uit de doelgroep.</li> <li>- HvA heeft haar SoS-13 punten model voorzien van interventies (pag. 16)</li> </ul> <p>Ad b.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uit tussenrapportages en één eindrapportage (PABO) van de ingezette interventies blijkt dat de gekozen bottom-up benadering succesvol is: deze leidt tot veel draagvlak, enthousiasme en een goede invulling van de resultaatverantwoordelijkheid lager in de organisatie.</li> <li>- Het merendeel van de interventies richt zich op goed</li> </ul>	<p>Ad a.</p> <p>Alle interventies die de auditcommissie tijdens de audit heeft besproken en waarvan het in de documentatie de projectplannen heeft aangetroffen zijn afgestemd op het SoS-13 puntenplan. Daardoor stelt het panel vast dat deze interventies alle zijn afgestemd op het beleid van de hogeschool. <b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad b.</p> <p>Ondanks de kritiek die het panel heeft op de wijze waarop de hogeschool op centraal niveau omgaat met de visie en het beleid met betrekking tot diversiteit en studiesucces voor NWA-studenten, heeft het op het uitvoerend niveau wel een aantal goede voorbeelden gezien van doelgerichte interventies. Een aantal observaties:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Binnen de hogeschool viel het panel vooral de inzet van de PABO op, die consistentie en eenheid in te nemen maatregelen laat zien. Er is sprake van leiderschap en betrokkenheid bij het thema. Met veel verve wordt gesproken over diversiteitstrainingen voor</li> </ul>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
	<p>onderwijs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interventies, specifiek gericht op NWA-studenten betreffen diversiteitstrainingen en programma's rond diagnostiek en remediëring van taalachterstanden/taalbeleid.</li> <li>- Ieder SoS-plan is voorzien van doelen en activiteiten waarmee de doelen worden behaald. De resultaten zijn beschreven in termen van producten. Voorbeelden daarvan zijn: videoclip ontwikkeld voor de diversiteitstraining voor docenten, het taalbeleid binnen het Domein Onderwijs en Opvoeding, de nieuwe presentatie voor de werving van Aviation-studenten.</li> <li>- Over de 'best practices' uit de eerste en tweede tranches zijn de SoS-projectleiders positief tot zeer enthousiast.</li> </ul> <p>Ad c.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (zie ook 2a) Projectgelden, zo blijkt ook uit de voorbeelden, worden vooral besteed aan ontwikkelactiviteiten en minder aan de uitvoering. Uitgangspunt is, dat de realisatie van de doelen niet afhankelijk mag zijn van tijdelijk beschikbaar gestelde additionele middelen.</li> </ul> <p>Ad d.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (zie ook 2a) Activiteiten moeten aansluiten op doelstellingen en ambities van domeinen en opleidingen m.b.t. het studiesucces van alle studenten met bijzondere aandacht voor de NWA-studenten.</li> <li>- De benoemde interventies, zoals bijv. werving, instroom, SLB, feedback en toetsing raken zowel autochtone als allochtone studenten.</li> </ul> <p>Ad e.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vrijwel alle ingezette interventies raken het onderwijs en dus ook de studenten.</li> <li>- In enkele gevallen richten interventies zich op docenten/medewerkers en dus indirect op de studenten (diversiteitsbeleid, docententraining).</li> </ul>	<p>docenten en het ter discussie stellen van westerse denkkaders; dit verhaal klinkt door bij de PABO studenten, met wie het panel sprak. Studenten gaven aan dat er binnen de PABO goed naar hen wordt geluisterd. Zij etaleerden een soortgelijke, kritische blik als de docenten/projectleiders. Alleen bij de PABO lijkt er sprake te zijn van een verkleining in de <i>gap</i> tussen witte en NWA-studenten. Diversiteit is er bovendien deel van het curriculum.</p> <p>De PABO voert ook een excellentie traject uit. Het panel vindt de criteria daarvoor echter eenzijdig: ze zijn vooral cognitief (en wit normatief) van aard, waardoor het gevaar groot is dat de NWA-studenten er niet mee bereikt worden en de <i>gap</i> juist wordt versterkt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Binnen het Domein Onderwijs en Opvoeding (DOO) ligt de focus niet alleen maar op deficiënties, maar vooral ook op talenten en rijkdom aan culturen. Dit zit nog niet echt tussen de oren van docenten, aldus het projectmanagement. Zij baseert zich daarbij op onderzoek uitgevoerd door een lector, die docententeams gaat trainen op inclusief onderwijs.</li> <li>- Bij de opleiding Cultuur en Maatschappelijke Vorming (CMV) is afgesproken dat iedere docent een uur besteedt aan inclusief onderwijs. Doel is dat docenten bewust moeten gaan nadenken over toepassing van didactische instrumenten in relatie tot diversiteit. Daarbij is er ook aandacht voor de waarneming dat de NWA-student zich soms lijkt af te zonderen van de dominante groep autochtone studenten.</li> <li>- Het domein Techniek is in de tweede helft 2009 aangehaakt. Bij Aviation lopen verschillende deelprojecten. Deze opleiding, die uniek is in Nederland, hanteert als uitgangspunt dat toelaatbaarheid ook leidt tot het behalen van het diploma. Een succesvol deelproject is 'Wiskunde', waarbij is gekeken naar andere lesmethoden en een</li> </ul>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
		<p>andere inzet van toetsen. Dit heeft, zo stelt de domeindirectie, geleid tot meer geslaagde studenten, zowel bij NWA- als autochtone studenten, met zowel een MBO- als VWO/HAVO-achtergrond.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De hogeschool experimenteert, vanuit de G5-gelden, met intakegesprekken en vindt dit een sterk instrument om de student bij aannname te sturen. Het wordt nu ingezet bij een beperkt aantal opleidingen en er is een webtool ontwikkeld om te kunnen selecteren met welke studenten een intakegesprek moet worden gevoerd. Indien hieruit een beeld komt van wat werkt, volgt een uitrol naar andere opleidingen.</li> <li>- Docenten worden (nog) niet beoordeeld op hun interculturele competenties. Dit staat wel in de diversiteitsnota van de hogeschool, maar moet nog worden geoperationaliseerd. Bij de opleiding Sociaal Juridische Dienstverlening (SJD) is het percentage NWA-docenten (20%) opmerkelijk hoger dan het percentage NWA-studenten. Dit is overigens binnen de hogeschool wel een uitzondering, want over de gehele linie is het aantal docenten van NWA-afkomst binnen de HvA zeer laag. Niet duidelijk is echter of het groter aantal NWA docenten bij SJD effect heeft op het studiesucces van NWA-studenten. Vanuit het beleid wordt dit immers niet gemeten. In het door de HvA gevoerde personeelsbeleid is kwaliteit het enige uitgangspunt: als daar toevallig een NWA'er inpast, is dat meegenomen, maar de aandacht gaat primair uit naar een hoger percentage masterdocenten en gepromoveerden. Vanuit de HvA is er, congruent met de beleidsvisie, geen specifiek beleid op de werving van NWA-docenten. Er zijn gedachten om zelf toekomstige docenten van NWA-herkomst te gaan opleiden, omdat allochtone docenten, volgens de HvA, nu eenmaal minder voorhanden zijn dan autochtone.</li> </ul>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- De studenten oordelen kritisch over het SoS-project: de makke van het SoS-project vinden zij, is dat er teveel over gepraat wordt, en dat studenten meer behoefte hebben aan 'invloed uitoefenen op' en 'in gesprek gaan met'. Eén student merkt op dat de introductieweek door de hogeschool in de Ramadan is gepland en 'daar gaat dus niemand komen...'. Ook ervaren veel studenten een gemis aan diversiteit in het docentencorps. Zij merken op dat de hogeschool met betrekking tot diversiteit een bepaalde 'bedrijfscultuur' zou moeten ontwikkelen. Zo is er op de HvA, naar het oordeel van de studenten, nog te weinig aandacht voor interculturele communicatie. Ook willen allochtone studenten meer de ontmoeting met witte studenten, maar dan niet via de universiteitsbrede studentenvereniging. Bij Aviation zijn er tweemaal zoveel allochtone studenten die zich inschrijven voor de lokale studievereniging als witte studenten. Kennelijk is er sprake van segregatie, maar daar is verder nauwelijks over gesproken.</li> <li>- Discriminatie komt volgens docenten en studenten incidenteel voor. Het thema staat daarmee niet echt op de agenda. In de gesprekken gaan de voorbeelden niet over docenten, maar over etnische studenten onderling of gevallen buiten de school. Ook uitingen van agressie jegens docenten wordt genoemd. Het onderwerp 'rassendiscriminatie' lijkt een taboeonderwerp te zijn.</li> </ul> <p>Alles overziend komt het beeld dat de auditcommissie heeft gekregen van de doelgerichtheid van de ingezette interventies binnen de domeinen/opleidingen overeen met de geringe doelgerichtheid die uit de visie en het beleid met betrekking tot het studiesucces van NWA-studenten op centraal niveau spreekt.</p> <p>Er zijn goede initiatieven en voorbeelden van enthousiaste en visionaire medewerkers die binnen</p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
		<p>de eigen context 'zendingswerk' verrichten, maar op grond daarvan kan de auditcommissie er nog geen vertrouwen in uitspreken dat de ingezette interventies als geheel ook daadwerkelijk zullen leiden tot een verhoogd studiesucces van NWA-studenten.</p> <p><b>Oordeel: ONVOLDOENDE</b></p> <p>Ad c. Desgevraagd worden door verschillende gesprekspartners als voorbeelden van continuïteit na het wegvallen van de G5-middelen genoemd: verbetering van uitval en kloofverkleining, de genomen maatregelen voor de poort (werving en instroom) en het behalen van de propedeuse in 1 jaar.</p> <p>De auditcommissie heeft op grond van de documentatie en de tijdens de audit gevoerde gesprekken, vraagtekens gezet bij de continuïteit van de projecten. Het enkele feit dat het bevorderen van studiesucces bij NWA-studenten door de hogeschool integraal is opgenomen in het HvA-beleid, is voor de commissie op zichzelf nog geen continuïteitsgarantie. Ook hier speelt de incongruentie tussen visie, beleid en uitvoering de hogeschool parten.</p> <p>Daarbij komt dat de wijze waarop de HvA de cijfers voor de projecten in de komende periode presenteert, vragen oproept. Uit deze opstelling blijkt dat er in een vierde tranche nog niet is voorzien, omdat het nog niet zeker is of er wel G5-middelen beschikbaar komen.</p> <p><b>Oordeel: ONVOLDOENDE</b></p> <p>Ad d. De hogeschool richt zich met haar interventies primair op het studiesucces van alle studenten (zie ook 2c). Waar sprake is van een activiteit die zich meer op NWA-studenten richt (bijv. het centraal aangestuurde mentorenproject voor Arubaanse en Antilliaanse studenten), heeft ook dit een relatie tot het bevorderen van het studiesucces.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad e. Tijdens de audit bij de hogeschool heeft de auditcommissie met de studenten gesproken die tezamen de Student Adviesgroep Diversiteit vormen. Deze groep vergadert doorgaans eens per kwartaal, maar</p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
		<p>recent zijn er maandelijks bijeenkomsten. De groep adviseert de projectleider SoS. Het valt op dat zij het moeilijk vinden te benoemen wat precies hun invloed is op het SoS-programma en welke opbrengst de adviesgroep tot zijn resultaat kan rekenen.</p> <p>Uit verschillende voorbeelden die de studenten geven, blijkt dat binnen de domeinen de aandacht voor diversiteit/studiesucces in relatie tot NWA-studenten, en de mate waarin het SoS-programma gekend wordt, uiteenloopt.</p> <p>De studenten waarmee het panel sprak, zijn weliswaar kritisch over de wijze waarop de hogeschool het SoS-programma uitvoert (zie ook 3b), maar zij zijn wel nadrukkelijk betrokken bij het thema, weten verschillende interventies die vanuit het SoS-programma worden ingezet te benoemen en zijn binnen de diverse projecten actief.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p>
<p><b>4. Omvang en intensiteit interventies in verhouding tot beschikbare G5 middelen</b></p> <p>a. De hogeschool heeft na september 2008 aantoonbaar meer interventies ingezet dan voor september 2008.</p> <p>b. De ingezette interventies staan in verhouding tot de verkregen middelen.</p>	<p>Ad a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De hogeschool benoemt een aantal projecten die van 1994 – 2004 zijn ontplooid. Bij deze projecten valt op dat ze tot relatief weinig concreet meetbare resultaten hebben geleid. In de periode 2006 – 2008 draaide het project 'Een huis voor allen'. De PABO heeft in dat kader een instrument ontwikkeld voor het Mobiliseren van de Binding van Eerstejaars Studenten (MOBES). Na 2008 is G5-geld (SoS-geld) benut om MOBES van de PABO te integreren in de staande organisatie.</li> <li>- De hogeschool toont in haar MR in een overzicht (pag. 15) de projecten die de hogeschool na 2008 heeft ingezet/inzet. Daaruit blijkt een duidelijke intensivering van interventies (ca. 13) t.o.v. de periode voor 2008, waaraan bovendien tweederde van de hogeschool deelneemt.</li> </ul> <p>Ad b.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De HvA ontvangt van OCW 29% van het G5-budget. Dat is over 2008-2011 ca. € 7 miljoen aan subsidiegelden. De HvA heeft een heldere begroting en een overzicht van kosten geleverd.</li> <li>- Ieder project heeft doelen, die worden behaald door helder gedefinieerde activiteiten. Deze</li> </ul>	<p>Ad a.</p> <p>Uit het overzicht van interventies dat de hogeschool aan de auditcommissie heeft verstrekt, blijkt een intensivering van activiteiten met betrekking tot de bevordering van het studiesucces ten opzichte van de situatie voor september 2008. Het aantal interventies is uitgebreid met 13 en sommige, bestaande projecten zijn breder uitgerold. Inmiddels zijn ook alle domeinen binnen het G5-project actief.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad b.</p> <p>De HvA werkt – zo blijkt uit de financiële opstelling die de hogeschool heeft geleverd – (vrijwel) uitsluitend met G5- gelden om de doelstellingen van het SoS-programma te realiseren; de auditcommissie heeft de indruk, en wordt daarin tijdens de audit ook bevestigd door verschillende gesprekspartners, dat de G5-middelen een relatief groter rendement opleveren voor autochtone studenten dan voor NWA-studenten.</p> <p>Deze indruk kan echter feitelijk niet worden vastgesteld, omdat uit de verantwoording niet kan worden opgemaakt welk deel van de gelden specifiek ten goede is gekomen aan het studiesucces van de NWA-</p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
	<p>kunnen in tijd (urentoewijzing) en financiële middelen worden begroot. Het SoS-projectmanagement controleert de inzet van uren, de begroting wordt bovendien gecontroleerd op de tevoren afgesproken verhouding tussen projectmanagement, onderwijsontwikkeling en onderwijsuitvoering.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voor de toerekening van uren werden gangbare schalen gehanteerd, zonder overhead. De toekenning van de subsidiegelden gebeurt in drie fasen, waardoor tussentijdse controle op de besteding van de middelen en de inzet van de interventies controleerbaar is.</li> <li>- De projectadministraties worden gevoerd door de projectleiders met ondersteuning door de controllers van de opleidingen en het HvA-brede SoS-project.</li> </ul>	<p>studenten. Dit vloeit overigens logisch voort uit visie en beleid van de hogeschool (zie ook onderwerp 1 en 2), waarin doelgroepenbeleid wordt afgewezen.</p> <p>Duidelijk is dat voor alle studenten (en dus ook de NWA-studenten) de door de G5-gelden mogelijk gemaakte persoonlijke aandacht in de intakegesprekken positief werkt. Daarbij heeft de auditcommissie in de gesprekken met de direct bij de projecten betrokken medewerkers kunnen vaststellen dat de G5-gelden zeker het denken over diversiteit in gang hebben gezet.</p> <p>De auditcommissie vindt dat in het beleid – en dus ook de besteding van de middelen - meer focus moet worden aangebracht. Er is nu sprake van te veel versnippering, waardoor het ook moeilijk te meten is welke van de vele interventies resultaat hebben opgeleverd. Een gerichte aanpak had bijvoorbeeld kunnen zijn, om één domein, waarin relatief veel NWA-studenten studeren, als uitgangspunt te nemen, daar flink op in te zetten en de positieve resultaten vervolgens te gebruiken voor een uitrol over alle domeinen. De G5-middelen zijn dan, naar het oordeel van het panel, ook beter te verantwoorden.</p> <p>De auditcommissie heeft vastgesteld dat de HvA een heldere procedure hanteert, op basis waarvan goedgekeurde projectplannen gefaseerd van financiële middelen worden voorzien en financiering uitsluitend gebeurt op grond van centraal goedgekeurde projectplannen.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p>
<p><b>5. Sturing op resultaten</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. De ingezette interventies zijn aantoonbaar gericht op het terugdringen van uitval en het verhogen van rendement.</li> <li>b. De beoogde resultaten van interventies worden tevoren vastgesteld en het behalen ervan achteraf gemeten.</li> <li>c. Projecten worden bijgesteld indien tussentijdse evaluaties hiertoe aanleiding geven.</li> <li>d. De evaluaties van projecten zijn voor een ieder inzichtelijk en worden gebruikt voor</li> </ol>	<p>Ad a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het HvA-brede SoS-project is gekoppeld aan de streefcijfers uit het convenant met OCW. Daarbij gaat het om minder uitval en een hoger propedeuserendement.</li> <li>- Elk projectplan dat een opleiding indient, stelt doelen in termen van streefcijfers, die zijn gekoppeld aan de streefcijfers uit het convenant met OCW en aan de streefcijfers die tussen CvB en de domeinen zijn vastgelegd.</li> <li>- Er worden interventies ingezet die gekoppeld zijn aan het 13 puntenmodel voor studiesucces, ergo het terugdringen van uitval</li> </ul>	<p>Ad a.</p> <p>De auditcommissie heeft vastgesteld dat alle interventies die de Hogeschool van Amsterdam inzet, zijn gericht op het terugdringen van uitval en het verhogen van rendement. Deze uitgangspunten maken expliciet deel uit van het SoS-project. Ook de feitelijk uitgevoerde projecten hebben een aantoonbare gerichtheid op uitvalbestrijding en rendementsverbetering.</p> <p><b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad b.</p> <p>De auditcommissie heeft tijdens de audit voorbeelden van projectplannen ingezien. Daaruit</p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
<p>verbeteracties (pdca).</p>	<p>en het verhogen van rendement.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er zijn resultaten geleverd, die een voorlopige indicatie geven van uitval en studierendement na 1 jaar. Verschillen tussen autochtone en allochtone studenten is niet goed vast te stellen, omdat de registratie van studenten hierop niet is ingericht.</li> </ul> <p>Ad b.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle projectplannen bevatten doelen, activiteiten (interventies) en streefcijfers (zie ad a.).</li> <li>- Meting vindt plaats vanuit het eigen managementinformatiesysteem van de opleidingen. In alle plannen is aangegeven hoe de opleiding de resultaten van een interventie zullen meten, zowel kwantitatief als kwalitatief. De HvA illustreert dit met voorbeelden (pag. 26 MR).</li> <li>- Top Instituut voor Evidence Based Research (TIER) is daarnaast gevraagd onderzoek te doen naar de kosteneffectiviteit binnen het SoS-project. Dit onderzoek is niet bedoeld om te sturen, maar veeleer om ervaringen te bundelen en kennis te delen.</li> </ul> <p>Ad c.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De financiering van de projecten geschiedt in fasen (25%-50%-25%). Daardoor is er sprake van tussentijdse verantwoording, waarin ook bijstellingen moeten worden gemotiveerd. Het betreft meestal aanpassingen van de interventies n.a.v. pilots, wijzigingen in de planning, verschuiving in begrotingsposten, i.v.m. teveel of te weinig gemaakte uren.</li> <li>- De HvA heeft in een aantal voorbeelden enkele bijstellingen binnen projecten inzichtelijk gemaakt.</li> </ul> <p>Ad d.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Via intranet zijn alle tussenrapportages en de resultaten van metingen beschikbaar voor iedereen van de HvA.</li> <li>- De HvA heeft een aantal positieve punten uit de evaluaties benoemd en ook een aantal knelpunten.</li> <li>- In de MR worden bij ieder onderwerp/facet verbeteracties vermeld, die voorkomen uit eigen analyse, dan wel de interne audit.</li> </ul>	<p>blijkt dat in de projectplannen de beoogde output is geformuleerd in termen van doelen (waartoe leidt het project) en resultaten (wat levert het op?). In het projectplan is ook opgenomen op welke wijze de resultaten zullen worden gemeten. De metingen zijn zowel kwantitatief als kwalitatief.</p> <p>Op dit moment is er bij de hogeschool echter nog geen sprake van een hogeschoolbrede monitoring. Monitoring vindt plaats via de managementinformatiesystemen van de afzonderlijke opleidingen.</p> <p>De auditcommissie heeft een beperkt aantal (tussen)rapportages ingezien. Deze zijn sterk beschrijvend van aard en bevatten over het algemeen nog weinig harde gegevens en conclusies.</p> <p>Slechts stap-voor-stap (via de verschillende deelprojecten) komt er bij de domeinen inzicht in wat de problematiek is en wat de mogelijke doelgroepen zijn voor beleid, vooral op het gebied van switchen en uitval. Daarbij komt ook steeds meer het onderscheid tussen allochtone en autochtone studenten in beeld. Het verwerven van inzicht gebeurt, naar het oordeel van de auditcommissie, echter nog te vaak op basis van beelden en incidenten en niet op grond van onderbouwde gegevens.</p> <p>Bovendien blijkt uit de auditgesprekken dat bij de opleidingen/domeinen veel lijkt af te hangen van de toevallige aanwezigheid van een 'cijferpersoon', die bereid is de gegevens te verwerken en beschikbaar te maken.</p> <p>Een stevige inzet op het gebruik van het (centraal ingericht) onderzoekshuis van de hogeschool is voor het verkrijgen van eenduidige onderzoeksgegevens over de opbrengsten van de ingezette interventies, naar het oordeel van de auditcommissie, noodzakelijk. In dat verband is de auditcommissie onder de indruk geraakt van het Projectplan waardebepaling SoS, waarin de uitgangspunten van het evaluatief onderzoek, dat uitgevoerd wordt door TIER (Top Institute for Evidence Based Education Research), staan verwoord. Dit dissertatieonderzoek meet over een langere termijn zowel de kosteneffectiviteit van het SoS-project als de effectiviteit van de</p>



Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
		<p>feitelijke interventies.            Hoewel de hogeschool aangeeft de uitkomsten van het onderzoek in principe niet als sturingsinstrument te willen gebruiken, zou dit door de degelijke opzet ervan wel eens anders kunnen uitpakken. De presentatie van de eerste resultaten van het onderzoek door de promovendus die het onderzoek uitvoert, vond het panel wat dat betreft veelbelovend.            Met name hierdoor komt de auditcommissie op dit aspect tot een voldoende.  <b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad c.            Financiering van de projecten geschiedt op basis van resultaat en gebeurt dus in tranches, waardoor de hogeschool in principe op resultaat kan sturen. De auditcommissie heeft voorbeelden gezien van deze tussenrapportages en een aantal bijstellingen die daarvan het gevolg waren. Deze tussentijdse bijstellingen zijn meestal niet inhoudelijk van aard, maar hebben te maken met organisatorische aanpassingen van de interventies, met verschuivingen in het tijdspad, of met verschuivingen in de begrotingsposten.  <b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p> <p>Ad d.            De hogeschool maakt alle evaluaties van de projecten die voor de stakeholders van belang zijn openbaar via het intranet van de HvA.            De evaluaties die het auditcommissie heeft ingezien bevatten verbetermaatregelen en een herkenbare pdca-benadering.  <b>Oordeel: VOLDOENDE</b></p>

Beoordelingscriterium	Onderbouwing hogeschool	Bevindingen en oordeel auditcommissie
<b>TOTAALORDEEL</b>	<p><b>ONVOLDOENDE</b></p> <p>De hogeschool scoort onvoldoende op de aspecten 1a en 1c (visie), 2a (beleid), 3b en 3c (interventies). Dit resulteert in een onvoldoende totaaloordeel.</p> <p>Binnen de Hogeschool van Amsterdam bestaat geen eenduidige, samenhangende visie op de bevordering van het studiesucces van de NWA-student. Er ontbreekt, naar het oordeel van de auditcommissie, centrale sturing en inspirerend leiderschap. Dit resulteert erin dat op het niveau van de domeinen en opleidingen het vacuüm wordt ingevuld en incongruenties zichtbaar zijn tussen de door het CvB uitgedragen beleidslijn en de uitvoeringspraktijk.</p> <p>Gevolg hiervan is een 'lappendeken' van activiteiten, waarvan de cohesie niet duidelijk is en waarbij een zogenaamde ketenbenadering in het toepassen van interventies ontbreekt. Dit laat onverlet dat de auditcommissie op de uitvoerende niveaus binnen de domeinen/opleidingen wel goede, maar geïsoleerde, voorbeelden heeft gezien van projecten. Dit geldt evenzeer voor de gedrevenheid en het enthousiasme van de betrokken medewerkers die de auditcommissie tijdens de visitatie heeft ontmoet.</p> <p>De auditcommissie is van oordeel dat de hogeschool meer samenhang en een duidelijker focus in de interventies dient aan te brengen. Daardoor kan ook een beter beeld worden verkregen van het rendement van de ingezette G5-gelden met betrekking tot het studiesucces van NWA-studenten.</p> <p>De HvA hanteert een heldere financieringsprocedure voor de interventies binnen de domeinen. Deze bevordert de transparantie in de bestemming van de gelden.</p> <p>Positief verrast was de auditcommissie over een dissertatieonderzoek dat een beleidsmedewerker van de HvA uitvoert. Dit kan, naar het oordeel van de auditcommissie, zowel waardevolle sturingsinformatie voor de HvA opleveren, alsmede een sterk voorbeeld zijn voor de wijze waarop in de toekomst met een gedegen onderzoeksinstrumentarium het studiesucces van de NWA-studenten kan worden gevolgd.</p>	

## 6. BIJLAGEN

### 6.1. Beknopte CV's leden auditcommissie

<i>Dr. M. Bussemaker</i>	<p><i>Lid-deskundige (tot 1 januari 2011)</i></p> <p>Mariëtte (Jet) Bussemaker was in het kabinet-Balkenende IV staatssecretaris op het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. In die hoedanigheid was zij ondermeer verantwoordelijk voor verpleging, ouderenbeleid, sport en medisch-ethische vraagstukken. Eerder zat ze namens de Partij van de Arbeid in de Tweede Kamer.</p> <p>Na de middelbare school studeerde Bussemaker politieke theorie en moderne staat aan de Universiteit van Amsterdam, waarin ze cum laude afstudeerde. Van 1986 tot 1988 werkte zij als beleidsmedewerker bij de Stimuleringsgroep Emancipatieonderzoek van het Ministerie van Sociale Zaken. In 1993 promoveerde ze in de politieke en sociaal-culturele wetenschappen aan de UvA. Tussen 1993 en 1998 was Jet Bussemaker werkzaam bij de vakgroep politicologie en bestuurskunde en de afdeling Maatschappelijke vraagstukken en Beleid aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Zij doceerde aan vele internationale universiteiten en was in 1997 fellow bij het Centre for European Studies van Harvard University. In 1998 werd ze Kamerlid voor de Partij van de Arbeid. Tijdens haar Kamerlidmaatschap bleef ze voor een dag in de week verbonden aan de universiteit.</p> <p>In de Tweede Kamer hield Bussemaker zich bezig met arbeidsmarktbeleid, sociale zekerheid, emancipatie, belastingen en (arbeid en) zorg. Ze was lid van het fractiebestuur en was lid van het bestuur van het gezaghebbende internationale Policy Network.</p> <p>Bussemaker stelde zich bij de Tweede Kamerverkiezingen op 9 juni 2010 niet opnieuw verkiesbaar. Ze is onlangs benoemd als Kroonlid van de SER en is werkzaam als adviseur bij de B&amp;A groep. Daarnaast doet zij momenteel advieswerk voor maatschappelijke organisaties.</p>
<i>Dr. M.R.J. Crul</i>	<p><i>Lid-deskundige</i></p> <p>Maurice Crul studeerde politicologie aan de Universiteit van Amsterdam en Etnische Studies aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Maurice Crul, die deel uitmaakt van de faculteit Sociologie &amp; Antropologie van de UvA (IMES, Institute for Migration &amp; Ethnic Studies), heeft een groot aantal nationale en internationale publicaties op zijn naam staan over de studieloopbaan van kinderen van immigranten. Hij is algemeen coördinator van het internationale project 'The Integration of the European Second Generation (TIES)'. Dit omvat een gezamenlijk en vergelijkend onderzoeksproject naar de nazaten van Turken, Marokkanen en voormalige Joegoslaven in acht Europese lidstaten. Daarnaast is hij de belangrijkste onderzoeker van het 'Children of Immigrants in School (CIS)' project, dat onderzoek doet naar tweede generatie Dominicanen in New York en tweede generatie Marokkanen in Amsterdam.</p> <p>Onderzoeker Crul ontving recent een Russell Sage fellowship beurs. Op grond hiervan werkt hij als een 'Russell Sage Visiting Scholar' in New York aan publicaties over de tweede generatie immigranten in Europa en de Verenigde Staten.</p> <p>Crul is tevens lid van de Adviesraad Diversiteit en Integratie van de gemeente Amsterdam.</p>
<i>Prof. Dr. J.J. van Dijk</i>	<p><i>Lid-deskundige</i></p> <p>Jan Jacob van Dijk is zijn loopbaan gestart bij de christelijke vakbeweging, waar hij zich onder andere heeft bezig gehouden met Europese ontwikkelingen en ontwikkelingen binnen arbeidsorganisaties. In 2002 werd hij lid van de Tweede Kamer namens het CDA. Vanaf 2007 was hij de eerste onderwijswoordvoerder. Voor de CDA-fractie was hij het gezicht voor het Hoger Onderwijs. Kwaliteit van het onderwijs, het nieuwe accreditatiestelsel, de nieuwe bekostiging en het verhogen van het studierendement waren belangrijke vraagstukken in die jaren. In 2010 kwam een einde aan zijn Kamerlidmaatschap.</p> <p>Daarnaast is hij hoogleraar christelijk sociaal denken aan de Vrije Universiteit. In die hoedanigheid verschijnt onder zijn redactie ieder jaar een bundel in de serie christelijk sociaal denken. In deze bundels worden maatschappelijke thema's aan de orde gesteld, zoals de toekomst van de verzorgingsstaat, het vertrouwen in de samenleving en de publieke moraal.</p>

<p><i>Prof. Dr. P. Essed</i></p>	<p><i>Lid-deskundige</i>  Philomena Essed is sinds 2005 hoogleraar aan de Antioch University, PhD programma Leadership and Change. Zij is tevens als geaffilieerd onderzoeker verbonden aan de Universiteit van Utrecht, Graduate Gender Program. Ze heeft een Masters degree in Culturele Antropologie van de Universiteit van Amsterdam en promoveerde aan dezelfde universiteit cum laude in 1990. Als Universitair Hoofddocent was zij van 1993 tot 2005 verbonden aan het Amsterdam Research Institute for Global Issues and Development Studies (AGIDS), dat in 2004 opging in het Amsterdam Institute for Metropolitan and International Development Studies van de UvA. Van 2001 tot 2005 heeft Philomena Essed gedurende een kwartaal per jaar gewerkt als gasthoogleraar in Women's Studies and African American Studies aan de University of California, Irvine. Haar theorie van alledaags racisme vond internationaal navolging in diverse landen, waaronder de VS, Canada, Groot Brittannië, Finland, Zwitserland, Zuid-Afrika en Australië. Zij geeft wereldwijd lezingen en heeft een groot aantal publicaties op haar naam staan. Philomena Essed is actief geweest in een reeks van redactie- en adviesraden van academische tijdschriften, waaronder momenteel, 'Feminist Formations' (voorheen 'The National Women's Studies Association Journal'), 'Feminism &amp; Psychology' en 'Sociological Inquiry'.</p> <p>Naast de wetenschap, kenmerkt Essed's loopbaan zich ook door een sterke oriëntatie op de praktijk. Ze adviseert nationaal en internationaal op het gebied van gender, racismevraagstukken, organisatieverandering en diversiteit. In Nederland was ze als adviseur onder andere betrokken bij de oprichting van E-quality (tegenwoordig: kenniscentrum voor emancipatie, gezin en diversiteit). Ook was zij lid van de Tijdelijke Expertise Commissie Emancipatie in het Nederlandse Adviesstelsel (TECENA, 1998-2001 en lid van de Selectiecommissie Rechterlijke Macht, SRM, 2003-2010). Sinds 2004 is zij plaatsvervangend lid van de Commissie Gelijke Behandeling (CGB).</p>
<p><i>H.R. van der Made</i></p>	<p><i>Secretaris</i>  Rob van der Made is sinds 2009 werkzaam bij Hobéon als senior-adviseur. Inmiddels heeft hij bij diverse accreditatietrajecten de rol van secretaris vervuld. Daarnaast voert hij adviesopdrachten uit, bijvoorbeeld op het gebied van macro-doelmatigheid. Van der Made, van oorsprong docent Engels, is geruime tijd werkzaam geweest in het voortgezet onderwijs en hoger beroepsonderwijs, bij zowel bekostigde als niet-bekostigde instellingen. Hij maakte enkele jaren een uitstap naar de regionale media, waar hij o.m. het directeur/hoofdredacteurschap bekleedde van een media-/omroepbedrijf. Voor zijn overstap naar Hobéon maakte Van der Made als onderwijsmanager deel uit van het management van een particuliere hogeschool en was hij in die hoedanigheid ondermeer verantwoordelijk voor ontwikkeling, accreditatie en uitvoering van diverse opleidingen in het economisch domein.</p>
<p><i>Drs. W.G. van Raaijen</i></p>	<p><i>Voorzitter</i>  Willem van Raaijen treedt sinds 2004 veelvuldig op als lead-auditor van auditpanels in het kader van accreditaties hoger onderwijs. Daardoor draagt hij een grote kennis van de hogeschoolwereld en het terrein van kwaliteitszorg. Van Raaijen, van oorsprong Neerlandicus, was jarenlang rector in het voortgezet onderwijs. Vóór de overstap naar Hobéon werkte hij als consultant public search en was hij werkzaam binnen de onderwijswereld, bij ministeries en gemeentes, en bij organisaties die opereren op het snijvlak van publiek en privaat, zoals onderzoeksinstellingen en omroepen. Bij Hobéon houdt Van Raaijen zich bezig met organisatieadvies, marktonderzoek, accreditatie hoger onderwijs en certificering. Als partner heeft hij Hobéon SKO, de werkmaatschappij die persoonscertificering in uiteenlopende beroepsgroepen uitvoert in zijn portefeuille.</p>

## 6.2. Onafhankelijkheidsverklaringen leden auditcommissie



Lange Voorhout 14  
2514 ED Den Haag  
T (070) 30 66 800  
F (070) 30 66 870  
I [www.hobéon.nl](http://www.hobéon.nl)  
E [info@hobéon.nl](mailto:info@hobéon.nl)

**Betreft evaluatie door Hobéon Certificering BV van:**

Hogeschool van Amsterdam, de Haagse Hogeschool,  
Hogeschool INHOLLAND, Hogeschool Rotterdam  
en Hogeschool Utrecht.

**Betreffende de externe evaluatie van**

het randstedelijke G5-werkprogramma  
'Studiesucces van niet-westerse allochtone studenten'

### Onafhankelijkheidsverklaring lid evaluatieteam

De ondergetekende,

Naam: dr. M. Bussemaker

Functie binnen het evaluatieteam: lid

verklaart geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben, anders dan in het kader van de werkzaamheden als lid van het evaluatieteam van de vijf hierboven genoemde hogescholen tenminste gedurende vijf jaar voorafgaand aan de evaluatie.

Getekend te Utrecht, op 2-12-2010

Handtekening 



Lange Voorhout 14  
2514 ED Den Haag  
T (070) 30 66 800  
F (070) 30 66 870  
I [www.hobeon.nl](http://www.hobeon.nl)  
E [info@hobeon.nl](mailto:info@hobeon.nl)

**Betreft evaluatie door Hobéon Certificering BV van:**

Hogeschool van Amsterdam, de Haagse Hogeschool,  
Hogeschool INHOLLAND, Hogeschool Rotterdam  
en Hogeschool Utrecht.

**Betreffende de externe evaluatie van**

het randstedelijke G5-werkprogramma  
'Studiesucces van niet -westerse allochtone studenten'

## Onafhankelijkheidsverklaring lid evaluatieteam

De ondergetekende,

Naam: M.R.J. Crul

Functie binnen het evaluatieteam: lid

verklaart geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben, anders dan in het kader van de werkzaamheden als lid van het evaluatieteam van de vijf hierboven genoemde hogescholen tenminste gedurende vijf jaar voorafgaand aan de evaluatie.

Getekend te Utrecht, op 2-12-10

Handtekening



Lange Voorhout 14  
2514 ED Den Haag  
T (070) 30 66 800  
F (070) 30 66 870  
I [www.hobéon.nl](http://www.hobéon.nl)  
E [info@hobéon.nl](mailto:info@hobéon.nl)

**Betreft evaluatie door Hobéon Certificering BV van:**

Hogeschool van Amsterdam, de Haagse Hogeschool,  
Hogeschool INHOLLAND, Hogeschool Rotterdam  
en Hogeschool Utrecht.

**Betreffende de externe evaluatie van**

het randstedelijke G5-werkprogramma  
'Studiesucces van niet -westerse allochtone studenten'

## Onafhankelijkheidsverklaring lid evaluatieteam

De ondergetekende,

Naam: dr. J.J. van Dijk

Functie binnen het evaluatieteam: lid

verklaart geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben, anders dan in het kader van de werkzaamheden als lid van het evaluatieteam van de vijf hierboven genoemde hogescholen tenminste gedurende vijf jaar voorafgaand aan de evaluatie.

Getekend te *Culmborg*, op *2-12-'10*

Handtekening .....



Lange Voorhout 14  
2514 ED Den Haag  
T (070) 30 66 800  
F (070) 30 66 870  
I www.hobeon.nl  
E info@hobeon.nl

**Betreft evaluatie door Hobéon Certificering BV van:**

Hogeschool van Amsterdam, de Haagse Hogeschool,  
Hogeschool INHOLLAND, Hogeschool Rotterdam  
en Hogeschool Utrecht.

**Betreffende de externe evaluatie van**

het randstedelijke G5-werkprogramma  
'Studiesucces van niet -westerse allochtone studenten'

## Onafhankelijkheidsverklaring lid evaluatieteam

De ondergetekende,

Naam: dr. P. Essed

Functie binnen het evaluatieteam: lid

verklaart geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben, anders dan in het kader van de werkzaamheden als lid van het evaluatieteam van de vijf hierboven genoemde hogescholen tenminste gedurende vijf jaar voorafgaand aan de evaluatie.

Getekend te Amsterdam, op 6 dec 2010.

Handtekening 





Lange Voorhout 14  
2514 ED Den Haag  
T (070) 30 66 800  
F (070) 30 66 870  
I www.hobéon.nl  
E info@hobéon.nl

**Betreft audit door Hobéon Certificering BV van:**

Hogeschool van Amsterdam, de Haagse Hogeschool,  
Hogeschool INHOLLAND, Hogeschool Rotterdam  
en Hogeschool Utrecht.

**Betreffende de externe evaluatie van:**

Het Randstedelijke G5 werkprogramma  
"Studiesucces van niet-westerse allochtone studenten"

**Onafhankelijkheidsverklaring lid auditteam**

De ondergetekende,

Naam: H.R. van der Made

Functie binnen het auditteam: secretaris

verklaart geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben, anders dan in het kader van de werkzaamheden als secretaris van het evaluatieteam van de vijf hierboven genoemde hogescholen, tenminste gedurende vijf jaar voorafgaand aan de evaluatie.

Getekend te DEN HAAG....., op 25-02-2011.....

Handtekening .....





Lange Voorhout 14  
2514 ED Den Haag  
T (070) 30 66 800  
F (070) 30 66 870  
I [www.hobéon.nl](http://www.hobéon.nl)  
E [info@hobéon.nl](mailto:info@hobéon.nl)

**Betreft audit door Hobéon Certificering BV van:**  
Hogeschool van Amsterdam, de Haagse Hogeschool,  
Hogeschool INHOLLAND, Hogeschool Rotterdam  
en Hogeschool Utrecht.

**Betreffende de externe evaluatie van:**  
Het Randstedelijke G5 werkprogramma  
"Studiesucces van niet-westerse allochtone studenten"

## Onafhankelijkheidsverklaring lid auditteam

De ondergetekende,

Naam: drs. W.G. van Raaijen

Functie binnen het auditteam: voorzitter

verklaart geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben, anders dan in het kader van de werkzaamheden als voorzitter van het evaluatieteam van de vijf hierboven genoemde hogescholen, tenminste gedurende vijf jaar voorafgaand aan de evaluatie.

Getekend te *Den Haag* op *25 februari 2011*

Handtekening 

## 6.3. Auditprogramma's en gesprekspartners

### 6.3.1. Hogeschool INHolland, 8 december 2010

Tijd	Gesprek met	Thema's
<b>08:45 – 09:45</b>	<b>Ontvangst en vooroverleg auditcommissie</b>	
<b>09:45 – 10:00</b>	<b>CvB/projectmanagement diversiteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kennismaking</li> <li>▪ Vaststellen programma</li> </ul>
<b>10:00 – 11:00</b>	<b>CvB/beleidsfunctionaris(sen) diversiteit:</b>  Doekle Terpstra, voorzitter van CvB Anita van der Wal, directeur beleidsdienst OKR/ASAR Agnes van der Linden, INHolland projectleider G4G5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visie op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Doelstellingen van het diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Relatie vergroten studiesucces alle studenten</li> <li>▪ Beschikbaarheid van middelen, zowel uit diversiteitsbudget als uit hogeschoolbudget</li> <li>▪ Vertaling van beleid naar opleidingen</li> <li>▪ Organisatie, verantwoordelijkheid en verantwoording van diversiteitsprojecten</li> <li>▪ Borging van de kwaliteit van de projecten en meting van resultaten en het doorvoeren van verbeteringen</li> <li>▪ Zicht op succesfactoren</li> <li>▪ Beschikbaarheid projectondersteuning/facilitering van projecten</li> </ul>
<b>11:00 – 11:15</b>	<b>Intern overleg auditcommissie</b>	
<b>11:15 – 12:15</b>	<b>Projectmanagement van diversiteitsprojecten</b>  Greet Fokker, projectleider G4G5 Rotterdam & Den Haag Cora Kromdijk, voorzitter van de projectleiders G4G5 A'dam/Diemen Riekje van Osnabrugge, projectleider diversiteit School of Education Amsterdam Abdul Kara, docent bij de school of Media & Communication in Rotterdam Agnes van der Linden, INHolland projectleider G4G5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visie op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Doelstellingen van het diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Beschikbaarheid van middelen</li> <li>▪ Draagvlak in organisatie</li> <li>▪ Uitvoering, evaluatie en bijstelling projecten</li> </ul>
<b>12:15 – 13:15</b>	<b>Vertegenwoordiging opleidingsmanagement van verschillende opleidingen</b>  Huug de Deugd, directeur School of Law Rotterdam/Den Haag Ingrid Moes, (waarnemend) Directeur School of Communication & Media Elvire Biegel, Directeure School of Economics Diemen a.i. Hans Sanders, opleidingsmanager school of Social Work, locatie Amsterdam	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visie op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Doelstellingen van het diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Invloed opleidingen op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Draagvlak binnen de opleidingen</li> <li>▪ Relatie opleidingen tot projecten</li> <li>▪ Resultaten van projecten</li> <li>▪ Verbeteracties</li> </ul>
<b>13:15 – 14:00</b>	<b>Intern overleg auditcommissie / lunch</b>	
<b>14:00 – 14:30</b>	<b>Gelegenheid tot presentatie van een diversiteitsproject</b>  Cora Kromdijk, voorzitter van de projectleiders G4G5 A'dam/Diemen Dolf van Veen, Lector	

Tijd	Gesprek met	Thema's
	Grootstedelijk onderwijs en jeugdbeleid	
<b>14:30 – 15:30</b>	<p><b>Een representatieve selectie van docenten uit verschillende domeinen</b></p> <p>Annette Simons, projectleider diversiteit cluster Recht  Carla Cornelissen, docent Pedagogiek en coördinator internationalisering Pedagogiek  Dorien van Duyl, Docente &amp; studieloopbaanbegeleider/ School of Communication &amp; Media  Anna-Maria Verhagen, Docente Cross Cultural Management, Managementskills, Spaans  Roy de Hair, Projectleider Diversiteit/Professionalisering</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visie op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Doelstellingen van het diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Invloed opleidingen op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Draagvlak binnen de opleidingen</li> <li>▪ Relatie opleidingen tot projecten</li> <li>▪ Resultaten van projecten</li> <li>▪ Verbeteracties</li> </ul>
<b>15:30 – 16:30</b>	<p><b>Een representatieve selectie van studenten van niet-westerse afkomst, uit verschillende domeinen en verschillende studie jaren, inclusief evt. recent afgestudeerde alumni</b></p> <p>Laverna Groeneveldt, 3e jaars studente Recht en 2e jaars SJDV, beide studies in Rotterdam en deelneemster aan Honoursprogramma  Tim de Hoog, student Educatie Amsterdam/Diemen  Berry Groot, student Educatie Amsterdam/Diemen  Karim El Bardiji, 2e jaars student MEM Den Haag  Millan Ueffing, 2e jaars student internationale MEM opleiding Den Haag  Virisha Aksit, 2e jaars student MEM Den Haag  Safira Frissen, 3e jaars student communicatie Den Haag  Warisha Kalicharan, 2e jaars student MEM Den Haag</p> <p>Karim, Millan, Virisha, Safira en Warsiha zijn allen betrokken bij het project 'open minded'</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bekendheid en ervaring met diversiteitsbeleid instelling</li> <li>▪ Effecten van diversiteitsbeleid/projecten</li> <li>▪ Inbedding in de organisatie</li> <li>▪ Algemene bijdrage hogeschool inzake vergroting studiesucces</li> <li>▪ Betrokkenheid bij, invloed op projecten</li> <li>▪ Oordeel over projecten</li> <li>▪ Verbetersuggesties</li> </ul>
<b>16:30 – 17:15</b>	<b>Intern overleg auditcommissie (evt. 'pending issues')</b>	
<b>17:15 – 17:45</b>	<b>Terugkoppeling van bevindingen op hoofdlijnen</b>	

### 6.3.2. Haagse Hogeschool, 9 december 2010

Tijd	Gesprek met	Thema's
<b>08:45 – 09:45</b>	<b>Ontvangst en vooroverleg auditcommissie</b>	
<b>09:45 – 10:00</b>	<b>CvB/projectmanagement diversiteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kennismaking</li> <li>▪ Vaststellen programma</li> </ul>
<b>10:00 – 11:00</b>	<b>CvB/beleidsfunctionaris(sen) diversiteit</b>  Els Verhoef, lid College van Bestuur Bieke De Mol, programmadirecteur studiesucces/G5 Watte Zijlstra, projectleider onderzoekshuis	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visie op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Doelstellingen van het diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Relatie vergroten studiesucces alle studenten</li> <li>▪ Beschikbaarheid van middelen, zowel uit diversiteitsbudget als uit hogeschoolbudget</li> <li>▪ Vertaling van beleid naar opleidingen</li> <li>▪ Organisatie, verantwoordelijkheid en verantwoording van diversiteitsprojecten</li> <li>▪ Borging van de kwaliteit van de projecten en meting van resultaten en het doorvoeren van verbeteringen</li> <li>▪ Zicht op succesfactoren</li> <li>▪ Beschikbaarheid projectondersteuning/facilitering van projecten</li> </ul>
<b>11:00 – 11:15</b>	<b>Intern overleg auditcommissie</b>	
<b>11:15 – 12:15</b>	<b>Projectmanagement van diversiteitsprojecten</b>  Janneke Kelter, projectleider Taal Sabine ter Steeg, projectleider Talentontwikkeling Ineke van Halsema, programmadirecteur Diversiteit en Anti-discriminatie Anneke Postma, projectleider studiesucces/G5, academie BRV	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visie op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Doelstellingen van het diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Beschikbaarheid van middelen</li> <li>▪ Draagvlak in organisatie</li> <li>▪ Uitvoering, evaluatie en bijstelling projecten</li> </ul>
<b>12:15 – 13:15</b>	<b>Vertegenwoordiging opleidingsmanagement van verschillende opleidingen</b>  Uli Daurer, directeur AFM Frans Bolsius, directeur PABO Tim van Tongeren, directeur academie BRV Frank de Poorter, teamleider/coördinator G5 academie MHR Esterella de Roo, coördinator studiesucces/G5, academie AFM Anna Maria Andriol, projectleider Talentontwikkeling Ant/Arub	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visie op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Doelstellingen van het diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Invloed opleidingen op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Draagvlak binnen de opleidingen</li> <li>▪ Relatie opleidingen tot projecten</li> <li>▪ Resultaten van projecten</li> <li>▪ Verbeteracties</li> </ul>
<b>13:15 – 14:00</b>	<b>Intern overleg auditcommissie / lunch</b>	
<b>14:00 – 14:30</b>	<b>Gelegenheid tot presentatie van een diversiteitsproject</b> Keuze uit twee projecten: 1. project Talentontwikkeling, Anna Maria Andriol 2. Bezoek aan de DOT.community, Nasser Mohamedhoessein	
<b>14:30 – 15:30</b>	<b>Een representatieve selectie van docenten uit verschillende domeinen</b>  Arno van Houwelingen, teamleider, docent, coördinator studiesucces G5, PABO Mike Ekelschot, docent,	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visie op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Doelstellingen van het diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Invloed opleidingen op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Draagvlak binnen de opleidingen</li> <li>▪ Relatie opleidingen tot projecten</li> <li>▪ Resultaten van projecten</li> <li>▪ Verbeteracties</li> </ul>

Tijd	Gesprek met	Thema's
	projectleider G5, academie SP Nasser Mohamedhoessein, docent, coördinator G5, academie TIS Linda Ruigrok, docent Bestuurskunde/Overheidsmanage- ment, academie BRV Mounia Bahi, coördinator student tutoring Pim Barendse, docent Culturele en Maatschappelijke Vorming academie SP	
<b>15:30 – 16:30</b>	<b>Een representatieve selectie            van studenten van niet-            westerse afkomst, uit            verschillende domeinen en            verschillende studie jaren,            inclusief evt. recent            afgestudeerde alumni</b>  Marisa Rodrigues, alumna 2007, opleiding CMD Faisal Mirza, alumna 2007 Franklin Martis, 3e jaars verpleegkunde Hue Anh Ta, 3e jaars Internationaal en Europees recht Merjem el Kasimi, 4e jaars PABO Mohammed Rubaiy, student MER Pinar Polat, 2e jaars studente AC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bekendheid en ervaring met diversiteitsbeleid instelling</li> <li>▪ Effecten van diversiteitsbeleid/projecten</li> <li>▪ Inbedding in de organisatie</li> <li>▪ Algemene bijdrage hogeschool inzake vergroting studiesucces</li> <li>▪ Betrokkenheid bij, invloed op projecten</li> <li>▪ Oordeel over projecten</li> <li>▪ Verbetersuggesties</li> </ul>
<b>16:30 – 17:15</b>	<b>Intern overleg auditcommissie (evt. 'pending issues')</b>	
<b>17:15 – 17:45</b>	<b>Terugkoppeling van bevindingen op hoofdlijnen</b>	

### 6.3.3. Hogeschool Utrecht, 10 december 2010

Tijd	Gesprek met	Thema's
<b>08:45 – 09:45</b>	<b>Ontvangst en vooroverleg auditcommissie</b>	
<b>09:45 – 10:00</b>	<b>CvB/projectmanagement diversiteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kennismaking</li> <li>▪ Vaststellen programma</li> </ul>
<b>10:00 – 11:00</b>	<b>CvB/beleidsfunctionaris(sen) diversiteit</b>  Huib de Jong, lid college van bestuur en portefeuillehouder onderwijs Jacqueline Hulst, directeur stafdienst Onderwijs & Onderzoek Saskia Hanssen, beleidsadviseur Diversiteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visie op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Doelstellingen van het diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Relatie vergroten studiesucces alle studenten</li> <li>▪ Beschikbaarheid van middelen, zowel uit diversiteitsbudget als uit hogeschoolbudget</li> <li>▪ Vertaling van beleid naar opleidingen</li> <li>▪ Organisatie, verantwoordelijkheid en verantwoording van diversiteitsprojecten</li> <li>▪ Borging van de kwaliteit van de projecten en meting van resultaten en het doorvoeren van verbeteringen</li> <li>▪ Zicht op succesfactoren</li> <li>▪ Beschikbaarheid projectondersteuning/facilitering van projecten</li> </ul>
<b>11:00 – 11:15</b>	<b>Intern overleg auditcommissie</b>	
<b>11:15 – 12:15</b>	<b>Projectmanagement van diversiteitsprojecten</b>  Erik Mooij, Faculteit Communicatie en Journalistiek (FCJ) Joske van Dulmen en Jose Beijer, Faculteit Educatie (FE) Karin van Grafhorst en Loes Vink, Faculteit Economie en Management (FEM) Lenneke Oudkerk, Faculteit Gezondheidszorg (FG) Eric Payens, Faculteit Maatschappij en Recht (FMR) Hans den Dikken, Faculteit Natuur en Techniek (FNT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visie op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Doelstellingen van het diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Beschikbaarheid van middelen</li> <li>▪ Draagvlak in organisatie</li> <li>▪ Uitvoering, evaluatie en bijstelling projecten</li> </ul>
<b>12:15 – 13:15</b>	<b>Vertegenwoordiging faculteitsdirectie</b>  Andre Uhlenbusch, lid faculteitsdirectie (FCJ), Hans Merckx, lid faculteitsdirectie (FG), Wichert Duijvendak, lid faculteitsdirectie (FE), Jaap van Voorst, lid faculteitsdirectie, en Ernst van den Bosch, onderwijsadviseur (FEM), Coen van der Linden, lid faculteitsdirectie (FMR), André Henken, faculteitsdirecteur en Jan van Laake, lid faculteitsdirectie (FNT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visie op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Doelstellingen van het diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Invloed opleidingen op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Draagvlak binnen de opleidingen</li> <li>▪ Relatie opleidingen tot projecten</li> <li>▪ Resultaten van projecten</li> <li>▪ Verbeteracties</li> </ul>
<b>13:15 – 14:00</b>	<b>Intern overleg auditcommissie / lunch</b>	
<b>14:00 – 14:30</b>	<b>Gelegenheid tot presentatie van een diversiteitsproject</b>  United Students, het G5-project van de FNT, door Matthijs Smakman, Sang Nguyen en Said Anrar, ambassadeurs van	

Tijd	Gesprek met	Thema's
	deelprojecten van United Students	
<b>14:30 – 15:30</b>	<p><b>Een representatieve selectie van docenten uit verschillende domeinen</b></p> <p>Simone Bogaers (FNT), Edwin Hagenbeek (FG), Maurits Miltenburg (FCJ), Jacqueline Sant en Natalie Teeken (FEM), Maaïke van den Bosch en Deleaan Ruitenbergh (FMR), Harun Güven (FE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visie op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Doelstellingen van het diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Invloed opleidingen op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Draagvlak binnen de opleidingen</li> <li>▪ Relatie opleidingen tot projecten</li> <li>▪ Resultaten van projecten</li> <li>▪ Verbeteracties</li> </ul>
<b>15:30 – 16:30</b>	<p><b>Een representatieve selectie van studenten van niet-westerse afkomst, uit verschillende domeinen en verschillende studie jaren, inclusief evt. recent afgestudeerde alumni</b></p> <p>Rachida Madaoui, studente Farmakunde (FG), Eveline Balk (FMR, betrokken bij project taal en buddyproject SJD), Nicole van den Sande, alumna SJD, betrokken bij buddy-project Zehra Kaya, (FCJ), lid van studentenpanel Creative industries Suzanne van Maren, Monique van Doorn (FEM), Matthijs Smakman, FNT, ambassadeur community vorming, Sang Nguyen, ambassadeur Voorlichting, Said Anrar, ambassadeur Connecting Knowledge Chaimae Essanoussi, FE, Studente geschiedenis</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bekendheid en ervaring met diversiteitsbeleid instelling</li> <li>▪ Effecten van diversiteitsbeleid/projecten</li> <li>▪ Inbedding in de organisatie</li> <li>▪ Algemene bijdrage hogeschool inzake vergroting studiesucces</li> <li>▪ Betrokkenheid bij, invloed op projecten</li> <li>▪ Oordeel over projecten</li> <li>▪ Verbetersuggesties</li> </ul>
<b>16:30 – 17:15</b>	<b>Intern overleg auditcommissie (evt. 'pending issues')</b>	
<b>17:15 – 17:45</b>	<b>Terugkoppeling van bevindingen op hoofdlijnen</b>	



### 6.3.4. Hogeschool Rotterdam, 14 december 2010

Tijd	Gesprek met	Thema's
08:45 – 09:45	<b>Ontvangst en vooroverleg auditcommissie</b>	
09:45 – 10:00	<b>CvB/projectmanagement diversiteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kennismaking</li> <li>▪ Vaststellen programma</li> </ul>
10:00 – 11:00	<b>CvB/beleidsfunctionaris(sen) diversiteit</b>  Dhr. G. van Drielen, Lid College van Bestuur) Dhr. J. Roelof, Lid College van Bestuur) Mevr. A. Huurman, Directeur Communicatie en Externe Betrekkingen Mevr. L. Catsburg, Directeur O&K Dhr. P. Bik, Programmamanager Studiesucces Dhr. J. Sevenhuijsen, Directeur Concernstrategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visie op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Doelstellingen van het diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Relatie vergroten studiesucces alle studenten</li> <li>▪ Beschikbaarheid van middelen, zowel uit diversiteitsbudget als uit hogeschoolbudget</li> <li>▪ Vertaling van beleid naar opleidingen</li> <li>▪ Organisatie, verantwoordelijkheid en verantwoording van diversiteitsprojecten</li> <li>▪ Borging van de kwaliteit van de projecten en meting van resultaten en het doorvoeren van verbeteringen</li> <li>▪ Zicht op succesfactoren</li> <li>▪ Beschikbaarheid projectondersteuning/facilitering van projecten</li> </ul>
11:00 – 11:15	<b>Intern overleg auditcommissie</b>	
11:15 – 12:15	<b>Projectmanagement van diversiteitsprojecten</b>  Dhr. P. Bik, Programmamanager Studiesucces Dhr. R. Goijen, Projectleider Startgesprek Dhr. F. van der Linden, Projectleider Summerschool/Autumnschool Dhr. L. Tholenaar, Projectleider Peercoaching Dhr. T. Vleeskens, Projectleider Ondersteunend onderwijs Mevr. M. Bakker, Projectleider Student aan Zet Dhr. J. Beentjes, Projectleider Studieloopbaancoaching Mevr. J. Brandsma, Projectleider Zicht op Studiesucces	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visie op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Doelstellingen van het diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Beschikbaarheid van middelen</li> <li>▪ Draagvlak in organisatie</li> <li>▪ Uitvoering, evaluatie en bijstelling projecten</li> </ul>
12:15 – 13:15	<b>Vertegenwoordiging opleidingsmanagement van verschillende opleidingen</b>  Dhr. D. Glasbergen, Voorzitter directie Instituut voor Bouw en bedrijfskunde Dhr. R. Elgershuizen, Voorzitter directie Instituut voor Sociale Opleidingen Dhr. A. van Aken, Lid directie Rotterdam Business School	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visie op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Doelstellingen van het diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Invloed opleidingen op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Draagvlak binnen de opleidingen</li> <li>▪ Relatie opleidingen tot projecten</li> <li>▪ Resultaten van projecten</li> <li>▪ Verbeteracties</li> </ul>
13:15 – 14:00	<b>Intern overleg auditcommissie / lunch</b>	
14:00 – 14:30	<b>Gelegenheid tot presentatie van een diversiteitsproject</b>  Mevr. M. Bakker, Projectleider Student aan Zet Dhr. L. Tholenaar, Projectleider Peercoaching	

Tijd	Gesprek met	Thema's
14:30 – 15:30	<p><b>Een representatieve selectie van docenten uit verschillende domeinen</b></p> <p>Dhr. J. Beentjes, Docent Instituut voor Lerarenopleidingen  Mevr. M. Hagen, Docent Instituut Communicatie, Media en Informatietechnologie  Mevr. D. Breedijk, Docent Instituut voor Gezondheidszorg  Dhr. E. van Dijk, Docent instituut voor Bouw en bedrijfskunde  Mevr. J. Kock, Docent Instituut voor Sociale Opleidingen  Dhr. A. Bernadina, Docent Instituut voor Engineering and Applied Science  Mevr. M. van de Vendel, Docent Rotterdam Business School</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visie op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Doelstellingen van het diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Invloed opleidingen op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Draagvlak binnen de opleidingen</li> <li>▪ Relatie opleidingen tot projecten</li> <li>▪ Resultaten van projecten</li> <li>▪ Verbeteracties</li> </ul>
15:30 – 16:30	<p><b>Een representatieve selectie van studenten van niet-westerse afkomst, uit verschillende domeinen en verschillende studie jaren, inclusief evt. recent afgestudeerde alumni</b></p> <p>Mevr. Ö. Akgun, Peercoach Instituut voor Commercieel Management  Mevr. R. Bouzian, Voorzitter Mentoraat Amani,  Mevr. K. El Barkany, Coachee Instituut voor Lerarenopleidingen  Mevr. R. Braam, Peercoach Instituut voor Sociale Opleidingen  Mevr. J. Pedro, Coachee Instituut voor Engineering and Applied Science  Dhr. J. Bendter, Voorzitter/Peercoach Mentoraat Makandra  Mevr. S. Topaloglu, Voorzitter Mentoraat Lale  Mevr. O. Dias dos Santos, Coachee Steunpunt Studerende Moeders</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bekendheid en ervaring met diversiteitsbeleid instelling</li> <li>▪ Effecten van diversiteitsbeleid/projecten</li> <li>▪ Inbedding in de organisatie</li> <li>▪ Algemene bijdrage hogeschool inzake vergroting studiesucces</li> <li>▪ Betrokkenheid bij, invloed op projecten</li> <li>▪ Oordeel over projecten</li> <li>▪ Verbetersuggesties</li> </ul>
16:30 – 17:15	<b>Intern overleg auditcommissie (evt. 'pending issues')</b>	
17:15 – 17:45	<b>Terugkoppeling van bevindingen op hoofdlijnen</b>	

### 6.3.5. Hogeschool van Amsterdam, 15 december 2010

Tijd	Gesprek met	Thema's
08:45 – 09:45	<b>Ontvangst en vooroverleg auditcommissie</b>	
09:45 – 10:00	<b>CvB/projectmanagement diversiteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kennismaking</li> <li>▪ Vaststellen programma</li> </ul>
10:00 – 11:00	<b>CvB/beleidsfunctionaris(sen) diversiteit</b> SoS-Stuurgroep: Dymph van den Boom, Lid CvB/voorzitter SoS-stuurgroep, Marjan Freriks, Domeinvoorzitter DOO/lid SoS-stuurgroep, Marcelle Peeters, Directeur Onderwijs en Onderzoek, Frans Visser, Medewerker planning & financiën/SoS-projectcontroller en lid SoS-stuurgroep, Joke Oosterhuis, SoS projectmanager	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visie op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Doelstellingen van het diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Relatie vergroten studiesucces alle studenten</li> <li>▪ Beschikbaarheid van middelen, zowel uit diversiteitsbudget als uit hogeschoolbudget</li> <li>▪ Vertaling van beleid naar opleidingen</li> <li>▪ Organisatie, verantwoordelijkheid en verantwoording van diversiteitsprojecten</li> <li>▪ Borging van de kwaliteit van de projecten en meting van resultaten en het doorvoeren van verbeteringen</li> <li>▪ Zicht op succesfactoren</li> <li>▪ Beschikbaarheid projectondersteuning/facilitering van projecten</li> </ul>
11:00 – 11:15	<b>Intern overleg auditcommissie</b>	
11:15 – 12:15	<b>SoS-Expertgroep:</b> Simone Terwindt, beleidsmedewerker bestuursstaf Kwaliteit en Accreditatie, Anne van Wingerden, docent DOO, Hendrikje Veerman, coach/trainer Oriëntatiejaar UvA-HvA, Lydie van de Laar, Studentendecaan DEM, Nancy Tuhuteru, SoS projectmedewerker)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visie op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Doelstellingen van het diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Beschikbaarheid van middelen</li> <li>▪ Draagvlak in organisatie</li> <li>▪ Uitvoering, evaluatie en bijstelling projecten</li> </ul>
12:15 – 13:15	<b>Vertegenwoordiging domeinvoorzitters en projectmanagers domeinplannen</b>  Els Blikendaal, Projectmanager SoS DMR Marc Veen, Projectleider en -adviseur SoS DMR Gerard van Haarlem, domeinvoorzitter Techniek Herbert Woldberg, beleidsadviseur onderwijskwaliteit Harko van de Hende, bedrijfsvoerder DEM Rien de Vos, domeinvoorzitter Gezondheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visie op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Doelstellingen van het diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Invloed opleidingen op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Draagvlak binnen de opleidingen</li> <li>▪ Relatie opleidingen tot projecten</li> <li>▪ Resultaten van projecten</li> <li>▪ Verbeteracties</li> </ul>
13:15 – 14:00	<b>Intern overleg auditcommissie / lunch</b>	
14:00 – 14:30	<b>Gelegenheid tot presentatie van een diversiteitsproject</b>  Amika van Heerden, promovenda TIER, presentatie van promotieonderzoek	
14:30 – 15:30	<b>Een representatieve selectie van projectleiders/docenten uit verschillende domeinen</b>  Robinet Bargeman, SoS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visie op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Doelstellingen van het diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Invloed opleidingen op diversiteitsbeleid</li> <li>▪ Draagvlak binnen de opleidingen</li> <li>▪ Relatie opleidingen tot projecten</li> </ul>

Tijd	Gesprek met	Thema's
	projectleider PABO-Peda/Docent DOO Duco Sinnema, Sos projectleider MIC Diana de Jong, SoS –projectleider T(I)/Docent Ilona Bonnema, beleidsmedewerker MBO-HBO/SoS projectleider BE/AC Grethil Post, Docent ALO/SoS projectleider ALO Marc Veen, Projectleider en -adviseur SoS DMR Jacqueline Klopper, Trainer communicatie SJD/lid projectteam SoS-SJD) Frenchez Pietersz, deelprojectleider en docent Aviation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultaten van projecten</li> <li>▪ Verbeteracties</li> </ul>
15:30 – 16:30	<b>Een representatieve selectie van studenten van niet-westerse afkomst, uit verschillende domeinen en verschillende studie jaren, inclusief evt. recent afgestudeerde alumni</b>  Quincy Vroom (CE), Serferaaz Elahi (Fysio), Ashwant Gonesh (Aviation), Ahmed Kahn (IBMS), Fikriye Arslan (Peda), Sabina ter Borg (HBO-Recht), Sam Habiboellah (CE), Nancy Tuhuteru (SoS projectmedewerker)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bekendheid en ervaring met diversiteitsbeleid instelling</li> <li>▪ Effecten van diversiteitsbeleid/projecten</li> <li>▪ Inbedding in de organisatie</li> <li>▪ Algemene bijdrage hogeschool inzake vergroting studiesucces</li> <li>▪ Betrokkenheid bij, invloed op projecten</li> <li>▪ Oordeel over projecten</li> <li>▪ Verbetersuggesties</li> </ul>
16:30 – 17:15	<b>Intern overleg auditcommissie (evt. 'pending issues')</b>	
17:15 – 17:45	<b>Terugkoppeling van bevindingen op hoofdlijnen</b>	

## 6.4. Profiel Hobéon

Hobéon is sinds 1990 gevestigd in Den Haag en telt ca. 40 medewerkers. De organisatie adviseert op strategisch niveau in het middelbaar en hoger (beroeps)onderwijs en beschikt over specifieke deskundigheid op het gebied van accreditatie, EVC en arbeidsmarkt- en instroomonderzoek. Ook juridisch-bestuurlijke advisering behoort tot de aanwezige competenties.

Voorts beschikt Hobéon over expertise op het gebied van ontwerp en restyling van opleidingen, het ontwikkelen van AD-trajecten, het uitvoeren van onderzoeks- en meta-evaluaties, het uitvoeren van marktonderzoek, het (begeleiden bij het) opstellen van beroeps-, competentie- en opleidingsprofielen, projectontwikkeling en projectmanagement, strategische heroriëntatievraagstukken en het verzorgen van trainingen voor verschillende categorieën van onderwijsgeevenden (bijvoorbeeld voor leden van examencommissies, assessoren en portfoliobegeleiders).

Op het gebied van kwaliteitszorg ontwikkelt Hobéon ook kwaliteitszorgsystemen en erkenningsregelingen voor diverse bedrijven in het Onderwijs, de Monumentenzorg, de Architectuur en Kunst en Cultuur. Daarnaast verricht het bedrijf zogenaamde nulmetingen en interne kwaliteitsaudits; ook adviseert Hobéon over verbeterbeleid en stelt het adviesbureau risicoanalyses op.

In het kader van de accreditatiecyclus in het hoger beroepsonderwijs, voert Hobéon Certificering bij vrijwel alle hogescholen in Nederland accreditatietrajecten uit. Daarnaast beoordeelt de organisatie tal van EVC-centra en is zij actief op het gebied van persoonscertificering.

Kenmerkend voor de Hobéonaanpak is de ontwikkelingsgerichte benadering, waarbij – ook in de beoordeling – de verdere ontwikkeling van een (onderwijs)organisatie als meerwaarde voorop staat.