



**HOTELSCHOOL
THE HAGUE**

Hospitality Business School



Integrale Reflectie Kwaliteitsafspraken 2019–2024

Dit is een apart document dat de integrale reflectie van Hotelschool The Hague als instelling bevat en die van de Co-Determination Council (medezeggenschapsraad).

Dit rapport maakt geen deel uit van het jaarverslag van 2024, maar zoals voorgeschreven door de NVAO wordt in het jaarverslag 2024 in hoofdstuk 7 naar dit document verwezen.

Datum 27 mei 2025
Versie Definitief

Copyright
©Hotelschool The Hague, Nederland
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Hotelschool The Hague

Inhoudsopgave

1. Reflectie medezeggenschap (CDC)	4
2. Reflectie Hotelschool The Hague	7
Overzicht per thema	8
Thema 1 - Intensief en kleinschalig onderwijs	8
Thema 2 - Begeleiding van studenten	9
Thema 3 - Studiesucces	10
Thema 4 - Educatieve differentiatie	11
Thema 5 - Onderwijsfaciliteiten	13
Thema 6 - Professionalisering van docenten en instructeurs	14
Veranderingen en aanpassingen	15
Reflectie op betrokkenheid Hotelschool The Hague gemeenschap	16
Verdere inbedding in reguliere bedrijfsvoering	18
3. Financieel overzicht 2019-2024	19



1. Reflectie medezeggenschap (CDC¹)

¹ De medezeggenschapsraad bij Hotelschool The Hage bestaat uit een medewerkers- en studenten vertegenwoordiging en heeft als naam de Co-Determination Council (CDC)

Medezeggenschapsraad (Co-Determination Council, CDC) Evaluatie kwaliteitsafspraken periode 2019-2024 Hotelschool The Hague

Inleiding

In overeenstemming met het NVAO Protocol 2018 (Toetsingskader Kwaliteitsafspraken) geeft de medezeggenschapsraad van de Hotelschool The Hague (HTH) hier een beknopte en integrale evaluatie van de gehele periode 2019-2024 Kwaliteitsafspraken. Deze reflectie bouwt voort op onze doorlopende betrokkenheid sinds de start van de projecten in het kader van de kwaliteitsafspraken, waaronder onze formele deelname aan evaluaties, jaarlijkse reflecties en strategisch overleg met het College van Bestuur, management en projectleiders.

Positieve ontwikkeling en integratie van de medezeggenschapsraad

Vanaf het begin in 2018-2019 speelde de medezeggenschapsraad een constructieve rol in het proces van de kwaliteitsafspraken. We werden geraadpleegd tijdens het opstellen en indienen van het initiële Kwaliteitsafspraken plan van HTH, dat vervolgens werd goedgekeurd door de NVAO. De gecombineerde vroege betrokkenheid van de medezeggenschapsraad en het College van Bestuur legde de basis voor een transparante, participatieve aanpak tijdens de hele periode.

In 2020 keurde de medezeggenschapsraad formeel het plan goed zoals weergegeven in het 'Quality Agreements report 2020', waarin een duidelijke afstemming tussen de beoogde projecten en de ambities van HTH werd aangegeven. De tussentijdse evaluatie in 2022, die gebaseerd was op het HTH jaarverslag van 2021, omvatte opnieuw de raadpleging van de CDC. Hiermee werd de voortgang niet alleen afgemeten aan de formele doelstellingen, maar ook aan de verwachtingen van de bredere HTH-gemeenschap.

In maart 2023 was de CDC actief betrokken bij de evaluatiebijeenkomst over kwaliteitsafspraken die werd gehouden met projectleiders en het management. Deze bijeenkomst werd gefaciliteerd door de Dean en lid van het College van Bestuur en bood een open, participatief platform voor het bespreken van het samenvoegen, afronden en verankeren van de projecten. De betrokkenheid van de CDC bij deze evaluatie werd positief gewaardeerd in het eindverslag van 2024.

De CDC is verheugd dat we in deze laatste rapportagefase (2025) nog steeds erkend worden als waardevolle partners in reflectie en evaluatie, wat de voortdurende focus van de Hotelschool The Hague aan gedeelde governance benadrukt.

Bevordering van onderwijsdomeinen en strategische thema's

De medezeggenschapsraad erkent dat de projecten hebben gefungeerd als katalysator van aanzienlijke vooruitgang in het onderwijsaanbod van HTH, met name op het gebied van:

- **Digitale innovatie**
De oprichting van initiatieven zoals de Digital Transformation Hub (DxHub) en HTH Learning weerspiegelen het engagement op lange termijn om digitale hulpmiddelen en innovatie op te nemen in het curriculum.
- **Duurzaamheid**
Samenwerking op het gebied van duurzaamheid en de focus op vier van de door Hotelschool The Hague gekozen Verenigde Naties (VN) Duurzame Ontwikkelingsdoelen zorgden ervoor dat duurzaam denken een kernpijler werd van de student experience.

- **Design Thinking en betrokkenheid van de hospitalitysector**

Nieuw toegevoegde curriculumelementen in LYCar (Launching Your Career, het bachelor afstudeerproject) en buitenschoolse initiatieven weerspiegelen een grotere nadruk op probleemoplossing, contacten met stakeholders en vaardigheden die relevant zijn voor de sector.

- **Kennis deling en participatief onderzoek met maatschappelijke impact**

De actieve inspanningen in het kader van de kwaliteitsafspraken versterkten de cultuur van kennisdeling zowel binnen HTH als met het de hospitalitysector en breder in de maatschappij. Dit gebeurt zowel via studentenprojecten (LYCar en Business Inspiration Days) als via praktijkgericht en academische onderzoek van medewerkers.

Deze ontwikkelingen sluiten nauw aan bij de onderwijsvisie van HTH en ondersteunen de evolutie van de bacheloropleiding naar eigentijds en toekomstgericht hospitalityonderwijs.

Positief effect op ondersteunende afdelingen

De CDC merkt op dat projecten zich niet beperkten tot innovatie binnen het onderwijs en op het gebied van leren, maar ook positieve veranderingen teweegbrachten binnen de ondersteunende afdelingen van HTH. Investerings in digitale diensten, ondersteuning van internationalisering (bijv. via projecten voor mobiliteit en kennisoverdracht) en leer-faciliteiten verbeterden de totaalervaring van studenten. De ondersteunende functies zijn nu beter toegerust om te voldoen aan de strategische prioriteiten en de cross-functionele samenwerkingscultuur werd verbeterd. Hoewel er ruimte is voor verdere structurering van de trajecten voor training en ontwikkeling van de medewerkers hebben de projecten in het kader van de kwaliteitsafspraken over het algemeen een sterker en beter functionerend institutioneel ecosysteem gecreëerd.

Reflectie en conclusie

In de periode 2019-2024 heeft de Hotelschool The Hague een transparant, inclusief en effectief beheer van de kwaliteitsafspraken laten zien. De CDC is consequent betrokken bij belangrijke mijlpalen en nam deel van de 'QA inspiration days', waardoor een cultuur van co-creatie en wederzijdse verantwoording is versterkt.

Belangrijk is dat de integratie van kwaliteitsafspraken initiatieven in reguliere activiteiten blijvend is verankerd. De projecten zijn geen geïsoleerde initiatieven, maar werden integraal onderdeel van het educatieve DNA van HTH. Deze strategische inbedding in de kwaliteitscultuur zorgt ervoor dat HTH haar reputatie als leider in hospitalityonderwijs zal blijven verrijken.

De CDC spreekt haar algehele tevredenheid uit over de afhandeling van de kwaliteitsafspraken bij HTH. We prijzen de instelling voor haar transparantie, de samenwerking en de aandacht voor de verbetering van het onderwijs en de organisatie op de lange termijn.



2. Reflectie Hotelschool The Hague

In dit hoofdstuk wordt eerst een beknopt overzicht op hoofdlijnen gegeven per thema wat de voornemens waren en wat de voortgang is geweest. Daarna worden de veranderingen en aanpassingen beschreven ten opzichte van de plannen uit 2019 en de daadwerkelijke realisatie. Tot slot wordt de betrokkenheid van de HTH community beschreven en de wijze waarop projecten opgenomen zijn in de reguliere bedrijfsvoering.

Overzicht per thema

Thema 1 - Intensief en kleinschalig onderwijs

Hotelschool The Hague heeft al sinds 2011 het bijzonder kenmerk kleinschalig en intensief onderwijs (BKKI geaccrediteerd door de NVAO). Dit kenmerk is onderdeel van ons DNA en blijft een focuspunt voor het ontwerp en de manier waarop wij ons bachelor-programma vormgeven. Binnen de cyclus van de kwaliteitsafspraken was het overkoepelende doel in thema 1 het verder ontwikkelen van praktijkgericht onderwijs, blended learning (als onderdeel van het programma Digital Transformation), studentgericht en praktijkgericht leren. Daarnaast is maatschappelijke verantwoordelijkheid een belangrijk thema voor onze HTH-community. We hebben besloten om vier SDG-doelen van de VN Duurzame Ontwikkelingsdoelen te omarmen (3. goede gezondheid en welzijn, 4. kwaliteitsonderwijs, 11 duurzame steden en gemeenschappen, 12. verantwoorde consumptie en productie). Het is onze ambitie om deze doelen in ons onderwijs te implementeren.

Reflecterend op de ontwikkelingen en inspanningen binnen dit thema, is Hotelschool The Hague trouw gebleven aan kleinschalig, intensief en praktijkgericht onderwijs. Tijdens de cyclus van de kwaliteitsafspraken hebben we onze aanpak voortdurend bijgesteld door middel van blended learning, project gebaseerd onderwijs en integratie van duurzaamheid. In de loop der jaren hebben we ons kader voor blended learning aanzienlijk uitgebreid. De integratie van blended learning in de aangeboden vakken hebben we verhoogd van 30% in 2019 naar 50% in 2021, met 70% in 2024 overeenkomend met ons doel. Investerings in digitale transformatie, waaronder AI, AR, gamification en online assessments hebben de betrokkenheid van studenten verbeterd, ondersteund door de introductie van de Digital Transformation Hub (DxHub) als centrum voor interne technologische innovatie.

Het leren aan de hand van real life praktijksituaties heeft de samenwerking met de hospitalitysector verdiept, door het op structurele wijze toepassen van opdrachten die direct uit de praktijk komen voor verschillende vakken in het hele curriculum. Initiatieven zoals het Hospitality Research Lab en de Business Inspiration Days bieden studenten nog meer mogelijkheden voor interactie met de sector en zinvolle ervaringen. Er is een goed gestructureerde typologie voor praktijksituaties ontwikkeld om de betrokkenheid bij deze opdrachten in de verschillende vakken te begeleiden en te meten.

Onze sterke focus op duurzaamheid heeft de doelen voor duurzame ontwikkeling van de VN in ons curriculum verankerd. Dit wordt nog versterkt door projecten zoals de Sustainable Hospitality Challenge (SHC), SENSE² concept, onze eigen moestuinen EDEN op beide campussen en initiatieven op het gebied van voedselcirculariteit (zoals Local Heroes en van Food Rescue). Het SENSE concept is een volledige F&B-strategie, die het gebruik van seizoensgebonden, ethisch en voedzaam voedsel nastreeft. Terugkijkend zijn we trots op onze vooruitgang en blijven we ons inzetten voor voortdurende innovatie in het hospitalityonderwijs.

² SENSE staat voor Seasonal, Ethical, Nutritious, Supportive en Enjoyable



Thema 2 – Begeleiding van studenten

Vanaf het begin is het doel geweest om persoonlijke en gestructureerde coaching aan te bieden, afgestemd op de behoeften van de studenten, om hun student journey bij Hotelschool The Hague te verbeteren.

Een van de grootste verbeteringen was de herstructurering van het mentorsysteem. De aanvankelijke aanpak van het toewijzen van mentoren over vier jaar bleek niet effectief vanwege frequente personeelwisselingen en studenten die met een vertraagd tijdsplan het curriculum volgden. Door over te stappen op een vast en toegewijd Study Coach-team met minder medewerkers is de communicatie verbeterd en de beschikbaarheid uitgebreid, wat resulteert in consistentere ondersteuning voor studenten. Deze verandering heeft ervoor gezorgd dat de begeleiding persoonlijker en efficiënter is geworden, in overeenstemming met de oorspronkelijke doelstelling. Daarnaast is de vakinhoud van het oorspronkelijke programma aangepast op basis van onderzoek naar de behoeften van studenten en zijn studiecoaches begonnen met het geven van gespecialiseerde workshops over onderwerpen als faalangst en examenvoorbereiding. Deze initiatieven weerspiegelen een sterk engagement voor persoonlijke coaching.

De student ervaring tijdens de stages is op continue wijze verbeterd. Er is ook hier gekozen voor een vast en toegewijd team van mentoren, wat heeft geleid tot meer ondersteuning voor studenten en betere relaties met de stagebedrijven in de sector. Intern onderzoek heeft bevestigd dat dit systeem de perceptie van studenten over hun stages positief heeft beïnvloed. Daarnaast heeft de implementatie van een nieuw CRM-systeem de stageprocessen gestroomlijnd en de lancering van een intranetportaal biedt op eenvoudige wijze toegang tot belangrijke informatie over stages. Hierdoor is de 'student journey' verrijkt.

Hoewel coaching door deskundigen uit de sector binnen het mentorsysteem oorspronkelijk als een belangrijk element was bedoeld, hebben roosterproblemen de implementatie ervan bemoeilijkt. Na een zorgvuldige evaluatie binnen het projectteam is besloten om de relaties uit het bedrijfsleven in andere vakken te integreren voor een beter gebruik van tijd en deskundigheid. Deze flexibiliteit laat zien dat de school het programma aanpast op basis van praktische inzichten. De mentor- en stageprogramma's zijn met succes opgenomen in het onderwijskader, waardoor continuïteit op de lange termijn gegarandeerd is.

Thema 3 - Studiesucces

Het eerste doel was het definiëren en begrijpen van studiesucces van de huidige generatie studenten, om hen te helpen een betere Hotelschool The Hague student te worden. Daarnaast hebben we gestreefd naar de implementatie van een evidence-based aanpak om zowel de prestaties als de ondersteuning van studenten te verbeteren, terwijl we ook de onderzoekskwaliteit in de LYCar-fase (afstudeertraject) hebben versterkt.

Ondanks de aanvankelijke uitdagingen met de integratie van een geautomatiseerd Student & Learning Analytics systeem, hebben alternatieve handmatige oplossingen om de voortgang van studenten te volgen het mogelijk gemaakt om de prestaties van studenten door de jaren heen beter te volgen. Er is een dashboard ontwikkeld om de belangrijkste succesfactoren te monitoren, zoals het bachelorrendement. Deze informatie wordt regelmatig gedeeld met het Bachelor Management en het College van Bestuur. De aanstelling van een programmamanager en een student-progress-coördinator heeft geleid tot meer gestructureerde ondersteuning, wat heeft bijgedragen aan een aanzienlijke stijging van het bachelor rendement en een daling van het aantal langstudeerders.

Er is een Student Success Platform geïntroduceerd, waar verschillende onlinecursussen gevolgd kunnen worden en peer-to-peer-sessies worden aangeboden. De betrokkenheid van studenten is tijdens de looptijd van het project aanzienlijk toegenomen en 'back-on-track-sessies' hebben studenten meer academische ondersteuning geboden. Bovendien hebben betere inzichten in de studentervaring bijgedragen aan aanpassingen van het curriculum om werkdrukproblemen aan te pakken en de overgangen tussen de academische jaren te verbeteren.

Op het gebied van onderzoek heeft het LyCar Knowledge Sharing Project de kwaliteit en toegankelijkheid van onderzoek vergroot door ontwerpgericht onderzoek in afstudeerscripties van LYCar te verbeteren, waarbij de nadruk ligt op kennisoverdracht.

Sinds de lancering in 2019 zijn een gecentraliseerde database, carrièreportfolio's voor studiepunten en samenwerkingsverbanden met de hospitalitysector geïntroduceerd. Hiermee kunnen studenten de kennis direct in de praktijk brengen in een 'real life' omgeving. Het project is in 2023 afgerond, met steun van de mediatheken worden nu de afstudeerwerken van hoge kwaliteit in een open database opgeslagen. Tegelijkertijd werden de onderzoeksethiek, het gegevensbeheer en de toegankelijkheid voor lange termijn versterkt.

Over het geheel genomen komt de realisatie goed overeen met de oorspronkelijke doelstellingen. Dankzij het vaste team studie coaches is er een meer gestructureerde en ondersteunende omgeving gecreëerd.

Thema 4 - Educatieve differentiatie

Het doel was om meer onderwijs op maat aan te bieden door studenten te laten kiezen uit meer gedifferentieerde leermogelijkheden. Hotelschool The Hague heeft ernaar gestreefd om initiatieven te ontwikkelen die studenten in staat stellen om hun studie af te stemmen op hun persoonlijke en professionele aspiraties, waaronder een pre-masterprogramma, minors en een uitwisselingsprogramma, extra-curriculaire activiteiten (extra mile) en Engelse training op maat. Met een betere voorbereiding op hun loopbaan en kennis die relevant is voor het bedrijfsleven, kan een succesvolle start van hun carrière worden bespoedigd. Dat geldt ook voor het vergroten van hun kansen om toegelaten te worden tot een vervolgopleiding op masterniveau.

Er is substantiële vooruitgang geboekt in het bereiken van deze doelstellingen tijdens de cyclus van de kwaliteitsafspraken. Het pre-masterprogramma heeft studenten een duidelijk pad naar verder vervolgonderwijs geboden, waardoor ze soepel kunnen doorstromen naar universitaire masteropleidingen aan prestigieuze onderzoek universiteiten zoals Amsterdam Business School (Universiteit van Amsterdam), Rotterdam School of Management en Nyenrode Business Universiteit. Met 257 studenten die het programma met succes hebben afgerond sinds de start in 2019, is het een initiatief van onschatbare waarde gebleken, waardoor studenten tijd kunnen besparen terwijl ze hogere academische kwalificaties nastreven. De voortdurende ontwikkeling van nieuwe partnerships zorgt ervoor dat deze mogelijkheid relevant en van voordeel blijft voor toekomstige studenten.

Daarnaast heeft de introductie van vier minoren in gebieden zoals Future of Food, Work, Business en Guest Experience de studenten in staat gesteld om gespecialiseerde carrièrepaden en op maat gemaakte kennis eerder in hun studie te verkennen. Dit heeft de studenten in staat gesteld om contacten te leggen met toonaangevende vernieuwers in de sector. Tijdens de hele cyclus van de kwaliteitsafspraken bood Hotelschool The Hague ook Future of Digitalization aan. Sinds het toenemende belang van digitalisering is besloten om dit onderdeel in alle minoren te integreren. De "Future We Want"-minorevenementen zijn een essentieel interdisciplinair uitwisselingsmoment geworden, waardoor studenten in contact kunnen komen met de duurzame ontwikkelingsdoelen door te handelen (bijv. vrijwilligerswerk) en te ervaren (bijv. vluchtelingenkampen bezoeken) voordat ze aan hun laatste LYCar-stage beginnen. De school blijft nieuwe minoroptyes onderzoeken en ontwikkelen, zodat studenten de keuze hebben uit een dynamisch en evoluerend curriculum.

Daarnaast heeft Hotelschool The Hague geïnvesteerd in de ontwikkeling van een uitwisselingsprogramma, waarbij studenten voor een bepaalde periode aan een andere internationale instelling kunnen studeren. Het uitwisselingsprogramma biedt studenten de mogelijkheid om een semester door te brengen aan een selecte groep partnerinstituten in Europa en daarbuiten die zich richten op hospitality management. Momenteel wordt het uitwisselingsprogramma omgevormd tot een meer interdisciplinair programma.

Een belangrijke stap in het bevorderen van de betrokkenheid van studenten is de implementatie van het Extra Mile-initiatief. Deze afdeling heeft gezorgd voor een gestructureerde aanpak van extra curriculaire activiteiten, waardoor studenten zelfstandig projecten kunnen voorstellen en leiden die aansluiten bij de eindkwalificaties van het bachelorprogramma.

Zowel interne als externe evenementen hebben plaatsgevonden gedurende de volledige kwaliteitsgelden periode, waaronder verschillende TEDx evenementen met elk meer dan 100 deelnemers en een professionele wijnkursus in samenwerking met een extern wijninstituut. Hotelschool The Hague is van mening dat deze activiteiten niet alleen de educatieve ervaringen van de studenten hebben verbeterd, maar hen ook hebben geholpen bij het opbouwen van waardevolle vaardigheden.

Het officiële certificeringssysteem heeft ervoor gezorgd dat studenten hun extra curriculaire activiteiten kunnen laten zien op hun cv, waardoor hun carrièrekansen verder worden vergroot.

Verder is het Writing Lab geïntroduceerd als een op maat gemaakt trainingsprogramma in Engels, dat studenten individuele ondersteuning biedt om hun academische schrijfvaardigheden te verbeteren. Dit initiatief vormt een aanvulling op het algemene curriculum en biedt studenten de mogelijkheid om hun schrijfvaardigheden te verfijnen met begeleiding van professionals.

Met deze voortdurende inspanningen heeft Hotelschool The Hague met succes een gedifferentieerde en ondersteunende onderwijsomgeving gecreëerd waar studenten in staat worden gesteld om hun leer- en loopbaanontwikkeling in eigen hand te nemen. Dankzij de vooruitgang die tot nu toe is geboekt, zijn de doelen die aan het begin van dit initiatief zijn gesteld al grotendeels bereikt. De school blijft zich echter inzetten voor verdere verbeteringen, zodat toekomstige studenten kunnen blijven profiteren van een opleiding die zowel flexibel als relevant voor de sector is.



Thema 5 - Onderwijsfaciliteiten

In dit thema heeft Hotelschool The Hague zich ten doel gesteld om een belangrijke stap te zetten in digitale transformatie als onderdeel van de langetermijnvisie, *Creating Hospitable Futures Together*. Het initiële doel was om het onderwijs en de ondersteunende functies te moderniseren door de ontwikkeling van Hotelschool Everywhere, een online samenwerkingsplatform voor onze HTH learning community voor onze medewerkers, studenten, alumni, onderzoek en de sector.

De visie voor Hotelschool Everywhere was om op termijn uit te breiden met externe samenwerking en met externe partners. Na het uitvoeren van een marktconsultatie en een eerste ontwerp, waarbij de ontwikkeling van het platform werd afgestemd op de verschillende behoeften van de externe belanghebbenden, waren 3 academische modules klaar om gelanceerd te worden evenals een bètaversie van het platform.

Vanwege tegenvallende inkomsten van deelnemende partners, de hoge administratieve kosten en een groeiende focus op interne digitale transformatie, werden twee van de drie leergangen echter stopgezet. De andere leergang is voor intern gebruik voortgezet. Hoewel deze uitkomst misschien minder gewenst was, was het een waardevolle leerervaring voor het vormgeven van initiatieven voor lifelong learning.

Ondanks de uitdagingen leverde dit proces belangrijke inzichten voor het effectief structureren en organiseren van dergelijke initiatieven. Mede dankzij deze ervaring zijn er intern toch initiatieven voor blended learning en afstandsonderwijs geïmplementeerd. Zo is er een audiovisuele studio ingericht, is er toegang tot LinkedIn Learning beschikbaar gesteld en is er na feedback van studenten een volledig nieuwe intranetomgeving gecreëerd. Binnen dit thema is ook het alumniplatform Hivebrite geïntegreerd, dat door alumni wereldwijd wordt gebruikt. De introductie van dit systeem heeft de communicatie en interactie met deze belangrijke groep veel effectiever en gemakkelijker gemaakt.

Een ander initiatief was de succesvolle implementatie van een nieuw digitaal examenplatform (ANS) en surveillancesoftware (Schoolyear), waardoor studenten de examens nu digitaal kunnen afleggen met behulp van de Bring Your Own Device (BYOD)-aanpak.

Dit was een belangrijke stap in de modernisering van examens en het stroomlijnen van examenprocedures. Daarnaast heeft de volledige integratie van het OSIRIS administratiesysteem in alle programma's (bachelor, PIFT-zomercursus, MA en MBA) de administratieve efficiëntie en toegankelijkheid verbeterd.

Daarnaast is er gewerkt aan de overstap van Monday.com naar SharePoint om de interne communicatie te verbeteren en de administratieve inspanningen te verminderen.

De DxHub, zoals genoemd bij thema 1, is opgericht als centrale plek voor de interne digitale transformatie. Door Hotelschool Everywhere en Dx Hub onder één projectleider samen te brengen, is er nu een gecoördineerde en strategische aanpak van digitale transformatie.

Hoewel er aanzienlijke vooruitgang is geboekt, zijn sommige geplande initiatieven uitgesteld. De evaluatie van het leermanagementsysteem (Sakai) is nu gefaseerd om de aandacht te richten op de verdere ontwikkeling van de Dx Hub en de blended learning-elementen binnen verschillende cursussen.

Thema 6 - Professionalisering van docenten en instructeurs

Binnen dit deelgebied heeft Hotelschool The Hague belangrijke stappen gezet in de ontwikkeling van professionalisering- en leerprogramma's voor docenten, instructeurs en niet-onderwijzend personeel. De oorspronkelijke ambitie om een raamwerk te creëren voor continue verandering en professionele groei gericht op interculturele gemeenschappen en een Fit for Future-mindset, is gerealiseerd door een combinatie van doorontwikkeling en nieuwe initiatieven binnen de cyclus van de kwaliteitsafspraken. Beginnend met een vast team van leer- en onderwijsexperts en een intern Learning & Developement (L&D) programma, werd de visie voor een toekomstgericht personeelsbestand in gang gezet door het HTH Learning team. De focus van het programma voor het opbouwen van professionele competenties heeft een solide basis gecreëerd voor initiatieven zoals professionele taaltraining.

Deze stappen hebben bijgedragen aan verbeterde communicatie- en onderwijsvaardigheden, zowel binnen de instelling als in een bredere interculturele context, wat een belangrijk aspect van het oorspronkelijke project was. Bij de ontwikkeling van het programma werd het duidelijk dat de betrokkenheid van de medewerkers van vitaal belang was voor het proces.

De leerkalender biedt meer dan 20 op maat gemaakte initiatieven om in te spelen op de behoeften van medewerkers en de strategische doelen van de organisatie. Met een verscheidenheid aan onderwerpen zoals digitale vaardigheden, Hospitality Experience Days en team coaching is ervoor gezorgd dat er voortdurend wordt ingespeeld op het snel veranderende onderwijslandschap en de marktvraag.

De focus op digitale transformatie en de lancering van Practice Labs en workshopseries geeft docenten een platform om hun digitale onderwijspraktijk te verbeteren en zich aan te passen aan de toenemende vraag naar blended learning.

HTH Learning is een volledig operationeel onderdeel geworden, met medewerkers die actief betrokken zijn bij professionele groei. Initiatieven zoals de Community Building Challenge en persoonlijke coaching hebben geholpen om saamhorigheid en professionele netwerken op te bouwen, waarmee de cultuur van voortdurende ontwikkeling verder is versterkt.

De integratie van de leeractiviteiten in administratieve processen voor HR, evenals de introductie van nieuwe workshops en coaching programma's, hebben de inzet aangetoond voor het opbouwen van een cultuur van leren die zowel individueel als collectief is.

Concluderend kan worden gesteld dat Hotelschool The Hague indrukwekkende vooruitgang heeft geboekt bij het realiseren van de oorspronkelijke doelstellingen. De aandacht voor continue verbetering is duidelijk en HTH Learning is een centrale bron geworden voor de ondersteuning en het toekomstige succes van de medewerkers en de instelling.

Het volgende overzicht geeft in vogelvlucht aan wat er met de thema's en projecten uiteindelijk is gebeurd.

Status projecten

Thema	Project	Status	Inbedding in reguliere bedrijfsvoering
Intensief en kleinschalig onderwijs	Blended learning	Voortzetting	Via DxHub
	Real Life Cases	Afgerond	Onderdeel bachelor-programma
	Sustainable development goals	Voortzetting	Via SDG Office/Sustainability Hub middels SENSE Concept en Sustainability Challenge (SHC)
Begeleiding van studenten	Customised Student Support	Afgerond	Onderdeel Study Coach-team
	Improving Placement Experience	Afgerond	Onderdeel practical placement
Studie succes	Learning Community Study Success	Afgerond	Onderdeel Student Success Platform
	Lycar Knowledge Sharing	Afgerond	Onderdeel LyCar (afstudeer traject)
Educatieve differentiatie	Pre-Master & Specialisations	Afgerond	Onderdeel jaar 4 van het bachelor programma
	The Extra Mile	Voortzetting	Via Extra Mile Office
	Customised English training	Afgerond	Onderdeel Writing Lab
Onderwijsfaciliteiten	Invest in a virtual learning - Hotelschool Anywhere	Voortzetting	Via DxHub
Professionalisering van docenten en instructeurs	Extra time for professional learning	Voortzetting	Via HTH Learning
	Customized Learning Development	Voortzetting	Via HTH Learning

Veranderingen en aanpassingen

De belangrijkste wijziging in de doelen en allocatie van middelen heeft in 2023 plaatsgevonden zoals de CDC in haar reflectie ook al heeft aangegeven. De toenmalige Dean en lid van het College van Bestuur heeft toen een evaluatie uitgevoerd met als doel:

1. Het vereenvoudigen van de opzet van de Kwaliteitsafspraken.
2. Een sterkere afstemming met het onderwijs om de kwaliteit verder te verbeteren.
3. De overgang van projecten binnen de Kwaliteitsafspraken naar de reguliere bedrijfsvoering, met de coördinatie onder één verantwoordelijke manager.
4. De HTH organisatie voorbereiden op de transitie naar het Instellingsplan 2024-2027.

Voor de evaluatie presenteerden alle projectleiders (of vertegenwoordigers) hun mijlpalen en uitdagingen aan een publiek bestaande uit studenten, de Bachelor Managers, het College van Bestuur en de CDC.

Belangrijke conclusies waren dat Hotelschool The Hague behoefte had aan een meer vereenvoudigde aanpak, gericht op de kernactiviteiten van het bachelorcurriculum voor de periode 2023 en 2024. Hotelschool stelde daarom een eenvoudiger projectopzet voor de Kwaliteitsafspraken voor, gericht op het versterken van kleinschalig en intensief onderwijs en een verbeterd curriculum voor studenten. Door de zes thema's en dertien bijbehorende projecten onder te brengen bij de Student Support Manager werd de overgang naar de reguliere bedrijfsvoering van de organisatie vereenvoudigd. Hierdoor werd ook coördinatietijd bespaard en meer geïnvesteerd in output in plaats van procesbeheer. Daarnaast werd geconcludeerd dat het herziene voorstel beter aansloot bij de intentie van de kwaliteitsafspraken, aangezien het Hotelschool The Hague hielp om verschillende initiatieven te versterken en succesvol af te ronden in 2023 en 2024, zodat deze optimaal bijdroegen aan de strategische doelstellingen in de transitie naar de nieuwe strategische cyclus 2024 - 2027. Het herziene plan werd in mei 2023 gepresenteerd aan de medezeggenschapsraad (CDC) van Hotelschool The Hague, waarbij na een constructieve vergadering plaatsvond het herziene plan werd goedgekeurd.

De aanpassing in 2023 leidde tot de volgende verschuiving in de allocatie van het budget ten opzichte van het oorspronkelijke opgestelde budget in 2018.

	Budget '19-'24 2018	Budget '19-'24 2023 herzien
Thema 1: Intensief en kleinschalig onderwijs	26%	31%
Thema 2: Begeleiding van studenten	15%	15%
Thema 3: Studiesucces	9%	8%
Thema 4: Educatieve differentiatie	17%	14%
Thema 5: Ondewijsfaciliteiten	15%	14%
Thema 6: Professionalisering van docenten en instructeurs	18%	18%
	100%	100%

Hiermee werd het doel bereikt om meer middelen voor Intensief en kleinschalig onderwijs in te zetten. Het budget voor de minoren en pre-master kon naar beneden worden bijgesteld omdat hier in de jaren voor 2023 al meer was bereikt dan gepland.

Er is ook de keuze gemaakt om meer in FTE's te investeren dan in hard- en software omdat de ervaring leerde dat met name de inzet van teams en individuele medewerkers voor een blijvende impact zorgde. In 2019 was de verhouding FTE versus investeringen/ operationele kosten 79%-21% en deze zijn in 2023 bijgesteld naar 84%-16%.

Reflectie op betrokkenheid Hotelschool The Hague gemeenschap

Het succes van de kwaliteitsafspraken bij Hotelschool The Hague is mogelijk gemaakt door de actieve betrokkenheid en inzet van een groot aantal belanghebbenden. Dit gaat dan om studenten, medewerkers, CDC-leden, managementteam, het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.

Reflectie College van Bestuur

Het College van Bestuur kijkt tevreden terug op de afgelopen 6 jaar waarin de beschikbare middelen succesvol zijn ingezet. Het projectteam heeft er samen met medewerkers en studenten voor gezorgd dat diverse projecten tot in de haarvaten van de onderwijs- en supportorganisatie en bachelorprogramma zijn doorgevoerd en verankerd. Dit bleek nog maar eens uit de rijke beschrijving van activiteiten in het jaarverslag van 2024. Het College van Bestuur is de Raad van Toezicht erkentelijk voor hun betrokkenheid als sparring partner en in het bijzonder de leden van de Commissie Onderwijs en Onderzoek waar de kwaliteitsafspraken sinds 2018 in meer detail aan de orde zijn geweest. De samenwerking met de Co-Determination Council is bijzonder constructief geweest en heeft geleid tot een rijkere invulling van de projecten en het creëren van een breed draagvlak.

Raad van Toezicht

In het jaarverslag van 2024 was het volgende reeds opgenomen: *De Raad van Toezicht kijkt met genoegen terug op de volledige periode van de kwaliteitsafspraken. Sinds de start zijn deze jaarlijks besproken in de Commissie Onderwijs en Onderzoek met het College van Bestuur en aansluitend in de volledige Raad van Toezicht. Hierdoor was de Raad van Toezicht in staat de voortgang van de projecten van planvorming tot implementatie op een adequate wijze te monitoren. De Raad van Toezicht complimenteert de HTH-organisatie hoe de kwaliteitsafspraken zijn opgezet, uitgevoerd en waar nodig aangepast. Het heeft geleid tot herkenbare projecten die daadwerkelijk hebben geresulteerd in een kwaliteitsimpuls binnen de verschillende thema's die ook na het beëindigen van de kwaliteitsafspraken een vaste plaats hebben gevonden binnen het onderwijs.* Tijdens het opstellen van de integrale reflectie, waar de Raad van Toezicht actief bij betrokken was, werd met name de bijstelling in 2023 aangehaald, die in 2023 en 2024 voor een aangescherpte focus en inbedding in de reguliere bedrijfsvoering heeft gezorgd. De kwaliteitsgelden hebben geresulteerd in een blijvende positieve verandering van de organisatie. Als voorbeelden werden aangehaald de studenten begeleiding die is aangepast aan de veranderende behoefte van studenten en de succesvolle pre-master.

Reflectie projectteam kwaliteitsafspraken

Gedurende het project zijn verschillende mechanismen gebruikt om ervoor te zorgen dat feedback van alle belanghebbenden is verzameld, geanalyseerd en geïntegreerd in de besluitvormingsprocessen. Deze gezamenlijke aanpak is van essentieel belang geweest om de beoogde doelen te bereiken en om ervoor te zorgen dat het project aansloot bij de overkoepelende doelstellingen van de Hotelschool The Hague.

Om een brede feedback te garanderen, werden twee keer per jaar Quality Inspiration Days, bijna gedurende de hele cyclus, gehouden. In lijn met de NVAO-richtlijnen, die het belang benadrukken van het betrekken van studenten en medewerkers bij discussies over de kwaliteitsafspraken, hebben studenten en docenten deelgenomen aan deze interactieve bijeenkomsten.

Tijdens deze sessies op de campus deelden projectleiders hun voortgang, benadrukten ze belangrijke mijlpalen, bespraken ze uitdagingen en werden plannen voor de komende jaren gepresenteerd. Het interactieve karakter van deze sessies bood de deelnemers een dialoog en de mogelijkheid voor het geven van feedback, die vervolgens werd geïntegreerd in de verdere ontwikkeling van het project. Dit zorgde ervoor dat de doelstellingen van het project voortdurend werden bijgesteld op basis van inzichten uit de schoolgemeenschap, waardoor het proces transparanter en inclusiever werd.

Tijdens het laatste jaar werd gekozen voor individuele bijeenkomsten met de projectmanagers om hen te ondersteunen bij het afronden en de mogelijke implementatie van het project in de reguliere bedrijfsvoering van Hotelschool The Hague. Daarnaast werden cruciale beslissingen over de voortzetting van diverse projecten genomen door de Dean, als lid van het college van bestuur, in samenwerking met de manager Student Services die verantwoordelijk is voor de Kwaliteitsafspraken.

Verdere inbedding in reguliere bedrijfsvoering

De voortzetting van specifieke projecten werd bepaald door de afstemming met de strategische doelen van HTH, waaronder digitalisering, lifelong learning, studenttevredenheid en duurzaamheid (SDG/ESG), die hieronder op een rijtje worden gezet.

Digital Transformation Hub (DxHub)

De verdere ontwikkeling van blended learning en andere digitale ontwikkelingen zoals AI, VR/AR en robotics is essentieel om het institutionele plan van Hotelschool The Hague voor 2024-2027 verder te versterken en te realiseren. Door onderwijsinnovatie te stimuleren en een innovatiecultuur te bevorderen, zorgt de DxHub ervoor dat onze instelling niet alleen haar strategische doelen voor 2027 behaalt, maar deze zelfs overtreft. Met haar inspanningen benadrukt de DxHub onze toewijding aan toonaangevend hospitality-onderwijs, onderzoek en samenwerking met de sector, waardoor we een topkeuze blijven voor studenten en professionals wereldwijd.

SDG's - SENSE

Het uitdragen van de nieuwe definitie van gastvrijheid middels het SENSE concept heeft ondertussen een vaste plaats verworven binnen het praktijk- en theorie onderwijs van Hotelschool The Hague.

Extra Mile

Extra Mile zal als project worden voortgezet, aangezien Hotelschool The Hague het belang van extra- curriculaire activiteiten erkent. Er zal een koppeling worden gemaakt tussen de studentenverenigingen en Extra Mile om te onderzoeken of we een meer diverse groep studenten bij dit concept kunnen betrekken.

Extra tijd voor professionele ontwikkeling & op maat gemaakte leerontwikkeling

Dit project wordt overgenomen door de HR-afdeling en het HTH Learning team, die de verdere uitvoering onder hun hoede zullen nemen. Een projectleider zal toezien op de gestelde doelen en mijlpalen en zal ervoor zorgen dat de persoonlijke ontwikkelingsplannen van onze collega's worden gemonitord en opgevolgd.

Tutor Office & Studie Succes

Het Tutor Office en Studie Succes zullen hun diensten voor studenten voortzetten. Momenteel worden de juiste structuur en rapportagelijnen geëvalueerd en herzien. Na deze evaluatie zal een definitieve beslissing worden genomen over de toekomstige werkwijze.



3. Financieel overzicht 2019-2024

Hotelschool The Hague heeft door de jaren heen middelen geïnvesteerd om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren, als onderdeel van de Wet Studiefinanciering, zoals overeengekomen tussen de hogescholen en het ministerie van OCW. Hieronder vindt u een overzicht van de ontvangen middelen vanuit de Kwaliteitsafspraken en de daadwerkelijk uitgaven voor de volledige cyclus van de Kwaliteitsafspraken sinds 2019.

Hotelschool The Hague investeerde in de periode 2015-2017 eigen middelen om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren, als onderdeel van de Wet Studiefinanciering. Een van de initiële investeringen was het aanstellen van 5,5 fte extra docenten om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Deze extra fte's zijn in de loop der jaren gecontinueerd en maken deel uit van de kwaliteitsafspraken tot en met 2024.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Totaal
Kwaliteitsbekostiging	€721,265	€911,272	€1,536,554	€1,973,900	€2,181,355	€2,702,000	€10,026,346

In de jaarplannen en -verslagen van de Kwaliteitsafspraken van 2019 tot 2022 werden deze voorinvesteringen niet specifiek genoemd, omdat ze werden gezien als jaarlijkse sunk costs. In de eindverantwoording worden deze uiteraard wel meegenomen.

Door de jaren heen (2019-2024) rekende Hotelschool The Hague met €90.000 voor 1 fte per jaar voor de budgettering opgesteld in 2018. De werkelijke fte-kosten zijn in de loop der jaren gestegen en worden in de eindafrekening geïndexeerd voor wijzigingen in de CAO sinds 2019. De daadwerkelijk ontvangen middelen in het kader van de kwaliteitsafspraken zijn immers ook jaarlijks gestegen vergeleken met de bedragen uit 2018.

In totaal heeft HTH €10.026.346 ontvangen in het kader van de kwaliteitsafspraken. Over de 6 jaar heeft HTH €473.522 meer uitgegeven. Dit verschil wordt voor het grootste deel verklaard door de extra uitgaven die HTH in 2019 en 2020 heeft gedaan in extra docenten om direct een impuls aan de onderwijskwaliteit te geven en te zorgen dat de projecten een goede start hadden.

HTH Kwaliteitsafspraken 2019-2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Totaal
version: 21.05.2025	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual
Ontvangen bekostiging	€ 721.265	€ 911.272	€ 1.536.554	€ 1.973.900	€ 2.181.355	€ 2.702.000	€ 10.026.346
Gemiddelde loonsom 1 FTE, 2018 base = €90.000,-	€ 92.560	€ 93.440	€ 93.440	€ 95.309	€ 105.600	€ 107.700	
Voortzetting pre-investments 2015-2017 (5,5 FTE)	€ 509.080	€ 513.920	€ 513.920	€ 524.200	€ 580.800	€ 592.350	€ 3.234.270
FTE inzet projecten	€ 515.889	€ 599.982	€ 822.558	€ 1.033.179	€ 1.435.836	€ 1.757.664	€ 6.165.108
Investerings/ operationele kosten	€ 23.000	€ 0	€ 127.100	€ 312.090	€ 296.196	€ 342.105	€ 1.100.491
Totale uitgaven	€ 1.047.969	€ 1.113.902	€ 1.463.578	€ 1.869.469	€ 2.312.832	€ 2.692.119	€ 10.499.868
Verschil ontvangen versus uitgegeven (-/- = meer door HTH)	-€ 326.704	-€ 202.630	€ 72.976	€ 104.431	-€ 131.477	€ 9.881	-€ 473.522

Thema 1: Intensief en kleinschalig onderwijs	€ 155.028	€ 228.161	€ 238.163	€ 412.318	€ 768.115	€ 642.162	€ 2.443.947
FTE inzet in euro's	€ 155.028	€ 228.161	€ 205.576	€ 301.218	€ 675.313	€ 500.403	
Investerings/ operationele kosten	€ 0	€ 0	€ 32.587	€ 111.100	€ 92.802	€ 141.759	
Thema 2: Begeleiding van studenten	€ 96.672	€ 41.825	€ 104.014	€ 204.101	€ 234.094	€ 219.785	€ 900.490
FTE inzet in euro's	€ 96.672	€ 41.825	€ 92.014	€ 169.761	€ 234.094	€ 218.290	
Investerings/ operationele kosten	€ 0	€ 0	€ 12.000	€ 34.340	€ 0	€ 1.495	
Thema 3: Studiesucces	€ 59.798	€ 98.636	€ 87.802	€ 110.486	€ 58.289	€ 135.900	€ 550.911
FTE inzet in euro's	€ 59.798	€ 98.636	€ 82.952	€ 85.236	€ 55.509	€ 107.700	
Investerings/ operationele kosten	€ 0	€ 0	€ 4.850	€ 25.250	€ 2.780	€ 28.200	
Thema 4: Educatieve differentiatie	€ 120.149	€ 152.729	€ 171.411	€ 164.468	€ 125.189	€ 343.791	€ 1.077.737
FTE inzet in euro's	€ 120.149	€ 152.729	€ 171.411	€ 139.218	€ 111.869	€ 307.547	
Investerings/ operationele kosten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 25.250	€ 13.320	€ 36.244	
Thema 5: Onderwijs-faciliteiten	€ 50.620	€ 15.336	€ 175.246	€ 206.601	€ 303.116	€ 434.971	€ 1.185.889
FTE inzet in euro's	€ 27.620	€ 15.336	€ 120.246	€ 120.751	€ 228.213	€ 391.935	
Investerings/ operationele kosten	€ 23.000	€ 0	€ 55.000	€ 85.850	€ 74.903	€ 43.036	
Thema 6: Professionalisering van docenten en instructeurs	€ 56.622	€ 63.294	€ 173.022	€ 247.296	€ 243.228	€ 323.161	€ 1.106.624
FTE inzet in euro's	€ 56.622	€ 63.294	€ 150.359	€ 216.996	€ 130.837	€ 231.790	
Investerings/ operationele kosten	€ 0	€ 0	€ 22.663	€ 30.300	€ 112.391	€ 91.371	
FTE's in projecten	5,6	6,4	8,8	10,8	13,6	16,3	

Campus The Hague

Brusselselaan 2
2587 AH The Hague

Campus Amsterdam

Jan Evertsenstraat 171
1057 BW Amsterdam

study@hotelschool.nl
www.hotelschool.nl

Follow us

