

Jaarstukken

Bestuursverslag en Jaarrekening

2021

let's change
YOU. US. THE WORLD.

DE HAAGSE
HOGESCHOOL

Jaarstukken 2021

**Bestuursverslag
en
Jaarrekening**

Inhoudsopgave

Organogram	7
Hoofdstuk 1 - Haagse Community (bestuursverslag)	10
Hoofdstuk 2 – Onderwijs	16
2.1 WIN in onderwijskader	17
2.2 WIN in internationalisering en strategische allianties	18
2.3 WIN en The Lighthouse	18
2.4 Onderwijsassortiment	19
2.5 Accreditaties en kwaliteitszorg	20
2.6 Studenttevredenheid en studiesucces	20
2.6.1. Studenttevredenheid	20
2.6.2 Studiesucces	22
2.7 Student	24
Hoofdstuk 3 - Onderzoek	28
3.1 Onderzoek versterkt	29
3.2 Wisselwerking onderwijs en onderzoek	30
3.3 Onderzoekscultuur	31
3.4 Universities of Applied Sciences Netherlands	32
3.5 Zuid-Holland Impact Alliantie	33
3.6 Subsidies en overige externe inkomsten voor onderzoek	33
Hoofdstuk 4 - Coronaparagraaf	34
4.1 Impact corona in 2021	35
4.2 Nationaal Programma Onderwijs (NPO)	36
4.2.1 Subsidieregelingen coronabaten en extra hulp voor de klas	37
4.2.2 Compensatie halvering van het wettelijk collegegeld	37
4.2.3 Extra bijdrage in de lumpsumbekostiging: investering in welzijn, werkdruk, kwaliteit en innovatie van onderwijs	37
4.2.4 Extra middelen Bestuursakkoord Onderzoek	39
4.3 Extra doelbestemde middelen Bestuursakkoord NPO: 'corona-enveloppe'	40
4.3.1 Inrichting van en regie op het proces	40
4.3.2 Monitoring en verantwoording	41
4.4 Overzicht van de inzet van de middelen voor de verschillende thema's	41
4.5 Overzicht van de activiteiten binnen de gekozen thema's	42
4.6 Verantwoording voor NPO bestemde middelen 2021	45
Hoofdstuk 5 – Personeel en Organisatie	46
5.1 Visie op werkgever- en werknemerschap	47
5.1.1 Stimulerend werkklimaat	47
5.1.2 Eigen regie	49
5.1.3 Vaardig en vitaal	50
5.1.4 Teamspirit	52
5.2 Formatieontwikkeling	53
5.3 Arbeidsvoorwaarden	54
5.4 Hulp- en klachtenstructuur	54

Hoofdstuk 6 - Medezeggenschap	58
6.1 Hogeschoolraad	59
6.2 Deelraden en opleidingscommissies	62
6.3 Georganiseerd Overleg	63
Hoofdstuk 7 - Bestuur en governance	64
7.1 Samenstelling en portefeuilleverdeling College van Bestuur	65
7.2 Bestuurskosten en declaraties College van Bestuur	67
7.3 Risicomanagement- en risicobeheersingssysteem	67
7.4 Naleving van wet- en regelgeving	75
7.4.1 Helderheid	75
7.4.2 Profileringsfonds	76
7.4.3 Algemene Verordening Gegevensbescherming	77
Hoofdstuk 8 - Kwaliteitsafspraken	78
8.1 Speerpunten Kwaliteitsafspraken	79
8.2 Kwaliteitsafspraken in meerjarenperspectief	79
8.3 Plan De Haagse Kwaliteitsafspraken	80
8.4 Verslaglegging en aandachtspunten	81
8.5 Proces totstandkoming Kwaliteitsafspraken 2021	81
8.6 Verantwoording Kwaliteitsafspraken 2021	81
8.6.1 Intensiever en kleinschalig onderwijs (thema 1 OCW)	82
8.6.2 Meer en betere begeleiding van studenten (thema 2 OCW)	83
8.6.3 Passende en goede onderwijsfaciliteiten (thema 5 OCW)	85
8.7 Impact van Covid-19 op Kwaliteitsafspraken	85
8.8 Reflectie op realisatie doelstellingen en impact van Covid-19 op Kwaliteitsafspraken	87
8.9 Reflectie impact van Covid-19 op realisatie Kwaliteitsafspraken	89
8.10 Slotbeschouwing	91
Hoofdstuk 9 - Financiën	92
9.1 Financieel resultaat en financiële positie	93
9.2 Vermogenspositie en treasury	98
9.3 Investerings- en bedrijfsvoering	99
9.4 Duurzaamheid	100
9.4.1 Duurzaamheid in onderwijs en onderzoek	100
9.4.2 Sturing op duurzame bedrijfsvoering	101
9.5 Continuïteitsparagraaf – meerjarenbegroting	102
9.5.1 Inleiding	102
9.5.2 Instellingsplan 2016-2022	102
9.5.3 Focus vanuit hogeschoolbrede agenda 2022	103
9.5.4 Actuele ontwikkelingen voor 2022 en verder	104
9.5.5 Inleiding meerjarenbegroting	104
9.5.6 Grondslagen	104
9.5.7 Meerjarige implicaties	106
9.5.8 Impact op de meerjarenbegroting	107
Hoofdstuk 10 – Verslag en samenstelling Raad van Toezicht	112
Jaarrekening 2021	118
BIJLAGEN	150

De Haagse Hogeschool in het kort

3.688

**AANTAL
AFGESTUDEERDEN**



**TEVREDENHEID OVER
DE OPLEIDING**
(NSE):

3.48

(schaal 1-5)



4 VESTIGINGEN

3 STEDEN

**DEN HAAG
DELFT
ZOETERMEER**

7 KENNISCENTRA
MET

36

LECTORATEN

125

INTERNATIONALE
BEURZEN
AFGEGEVEN



22.342

BEZOEKERS OP

4 (online) OPEN DAGEN
EN EEN OPEN AVOND



48 OPLEIDINGEN

VERDEELD OVER

7 FACULTEITEN



ZIEKTEVERZUIM

4,7%



2.609

MEDEWERKERS MET

2.006

FTE

88

NATIONALITEITEN



26.326

STUDENTEN MET

113

NATIONALITEITEN



Organogram

Raad van Toezicht

College van Bestuur

Hogeschoolraad

Diensten



Bedrijfsvoering & Control (B&C)

Bestuurszaken (BZ)

Facilitaire Zaken & IT (FZ&IT)

Human Resources Management (HRM)

Onderwijs, Kennis & Communicatie (OKC)

Faculteiten



Bestuur, Recht & Veiligheid (BRV)

Business, Finance & Marketing (BFM)

Gezondheid, Voeding & Sport (GVS)

IT & Design (ITD)

Management & Organisatie (M&O)

Sociaal Werk & Educatie (SWE)

Technologie, Innovatie & Samenleving (TIS)

The Hague Graduate School (THGS) - tot 1-09-2021

Kenniscentra



Cyber Security (KC CS)

Digital Operations and Finance (KC DOF)

Global and Inclusive Learning (KC GIL)

Global Governance (KC GG)

Governance of Urban Transitions (KC GUST)

Health Innovation (KC HI)

Mission Zero (KC MZ)

Hoofdstuk 1

Haagse Community

(Bestuursverslag)



Voor dit verslag keken de leden van het College van Bestuur Elisabeth Minnemann, Hans Camps en Rajash Rawal met elkaar terug op de belangrijkste ontwikkelingen van 2021. 'Community', 'uitdaging', 'focus', 'innovatie', 'veerkracht', 'thuis' en 'creatief' zijn de woorden die als eerste bij de collegeleden naar boven komen.

Strategic alignment

De bestuursagenda 2021 (opgesteld medio 2020) ging uit van een jaar 2021 waarin de Covid-19-pandemie grotendeels achter ons zou liggen. Helaas bleek de realiteit anders en heeft de pandemie ook in 2021 nog veel invloed gehad op onze studenten en medewerkers, ons onderwijs, ons onderzoek en de bedrijfsvoering. De bestuursagenda 2021 bevatte veel voorgenomen acties, maar mede als gevolg van corona was een verdere focus noodzakelijk. Het college heeft eind 2020 met de directeuren gesproken over de 'strategic alignment' voor wat betreft de focuspunten, resultaten en teamsamenwerking. Toen is besloten dat vier focuspunten leidend zouden moeten zijn bij de uitvoering in 2021:

1. We moeten de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek blijven verbeteren.
2. We moeten ons onderwijs blijven innoveren.
3. Onze inspanningen moeten ondersteunend zijn aan het welzijn van onze studenten en medewerkers.
4. Daarbij moet de instroom zowel relatief als absoluut omhoog.

De vier focuspunten zijn voor het jaar 2021 een instrument geweest om te doen wat echt nodig is (en na te laten wat niet ten goede kwam aan deze focus). De faculteiten en diensten zijn gevraagd om hun jaarplannen te toetsen aan deze vier focuspunten.

Het college is trots op de inzet en veerkracht van de studenten en medewerkers om het onderwijs, onderzoek en de ondersteuning daarvan te laten doorgaan gedurende de pandemie. Er zijn verdere stappen gezet in het digitaliseren van het onderwijs en de bedrijfsvoering. Behalve de extra aandacht die is besteed aan het welzijn van de studenten en medewerkers, is een groot deel van de geplande activiteiten in 2021 uitgevoerd. Elisabeth Minnemann: "Ik ben trots op de flexibiliteit van onze hogeschoolgemeenschap, maar ook op de innovatie van ons onderwijs. Dat wij sinds lange tijd zo veel nieuwe opleidingen hebben kunnen ontwikkelen, was, zeker gezien de achtergrond, het afgelopen jaar dubbel zo zwaar. Door het thuiswerken mis je de vanzelfsprekendheid van het leggen van dwarsverbanden, die juist zo hard nodig zijn. De normale operatie wordt gehinderd en toch is er veel vooruitgang geboekt."

Wisselende samenstelling

Na een korte periode met een voltallig bestuur eind 2020 was voorzitter Elisabeth Minnemann begin 2021 voor een langere periode afwezig wegens ziekte. Met uitzondering van het voorzitterschap werden haar taken voor de duur van haar herstelproces waargenomen door Albert Cornelissen. Hans Camps: "We hebben Elisabeth gemist, zoiets heeft natuurlijk veel impact." Rajash Rawal vult aan: "We waren blij dat ze vanaf augustus terug was, daarmee was ons team weer compleet." Elisabeth Minnemann koos er bewust voor om tijdens haar herstelperiode vanaf de zijlijn in verbinding te blijven met De Haagse. Elisabeth Minneman: "Zo bleef ik op de hoogte en pakte ik bij mijn terugkeer in augustus de draad makkelijker op."

Covid-19

Ondanks de grote impact van de Covid-19-pandemie op onze hogeschool, hebben we de crisismodus steeds meer achter ons gelaten. Er was veel commitment om gezamenlijk te werken aan onze belangrijkste doelstelling: goed onderwijs en onderzoek. Daarnaast was er ook in 2021 extra aandacht nodig voor het welzijn van onze studenten en medewerkers en daar heeft het college ook op ingespeeld. De Covid-19-maatregelen brachten veel uitdagingen: lockdowns, een avondklok, de mondkapjesplicht, het zelftesten en de soms gecompliceerde thuissituaties zorgden ervoor dat de rek er bij veel collega's uit was. Het Crisis Management Team (CMT) heeft hier steeds zo adequaat mogelijk op gereageerd. Zo zijn er een aantal sessies 'Staat van De Haagse' voor medewerkers gehouden om in te gaan op de geldende maatregelen en hoe die werden toegepast op De Haagse. Er was telkens ruimte voor het stellen van vragen. Rajash Rawal: "Ondanks alle uitdagingen is het gelukt om de mensen gemotiveerd te houden." Hans Camps: "Tegelijkertijd hebben we toch ook veel verloren; er is schade opgelopen in de relaties en het contact met collega's en studenten. Daar hebben we nog steeds iets in te doen." Het welzijn van onze studenten en medewerkers stond altijd al hoog op de agenda, maar door deze pandemie is er meer wederzijds begrip voor het 'gewone' leven ontstaan. Elisabeth Minnemann: "Onze

campus is ontworpen en gebouwd om ontmoetingen te faciliteren en dat is natuurlijk geruime tijd niet mogelijk geweest. De afstand tussen elkaar is daardoor helaas groter geworden. Dus dat vergt onze aandacht, ook in de komende jaren.”

Ook heeft Covid-19 invloed gehad op het studiesucces van onze studenten. Voor het studiejaar 2020-2021 is het bindend studieadvies (BSA) wederom opgeschort. Het opschorten van het BSA kan financiële consequenties hebben, doordat studenten mogelijk langer over hun studie zullen doen. Om die reden heeft het kabinet in 2021 het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) gelanceerd. Het doel is om studenten te helpen hun talenten tot bloei te brengen, ondanks de Covid-19-pandemie en de gevolgen daarvan voor het onderwijs. In nauwe samenwerking met de Hogeschoolraad zijn hier goede keuzes in gemaakt.

Kwaliteit van onderwijs en onderzoek

De kracht van goede samenwerking was ook voelbaar bij de beoordeling door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) van de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) en de Kwaliteitsafspraken. De beoordeling van de NVAO was positief, onder voorwaarden: als hogeschool moeten we laten zien dat we een duurzaam ‘track record’ opbouwen en dat we structureel gebruikmaken van en gevolg geven aan de uitkomsten van evaluaties. Het college heeft vastgesteld dat de verantwoordelijkheid voor het vervolg van de ITK belegd is in de lijn en de voortgang wordt gemonitord via de managementrapportages. De herbeoordeling volgt in 2022. De opbrengsten van de ITK worden gebruikt om het onderwijs verder te verbeteren. Het afgelopen jaar is een hernieuwd plan De Haagse Kwaliteitsafspraken ontwikkeld. Speerpunten in dit plan zijn het verzorgen van kleinschalig en intensiever onderwijs, het verbeteren van de student-begeleiding en het bieden van goede en passende onderwijsfaciliteiten. In augustus 2021 is het panel van de NVAO in gesprek gegaan met het College van Bestuur en een afvaardiging van de medezeggenschap over deze herziene Kwaliteitsafspraken op De Haagse Hogeschool. Dit leverde een positief advies van de NVAO en vervolgens een positief besluit van de minister op. De meerjarenplannen worden uitgewerkt in jaarplannen.

Rajash Rawal: “Een van de belangrijkste stappen voor mij is Kwaliteit in Beeld.” Met Kwaliteit in Beeld is onderzoek gedaan naar de kwaliteit van onze opleidingen. De uitkomsten van het rapport worden gebruikt om de kwaliteitsverbetering gericht te organiseren. Daarvoor kunnen faculteitsdirecteuren een aanvraag indienen voor financiering uit NPO-gelden voor ‘Verbetering basiskwaliteit opleiding’. Rajash Rawal: “We hebben nu een rapport met de juiste informatie om de juiste discussie over verbetering te voeren. Dit bracht focus aan in een wildgroei aan goede ideeën. Door het rapport is nu duidelijk zichtbaar waar de problemen zitten. We voeren nu de gesprekken met de opleidingen over wat ze gedaan hebben en hoe het verder moet.” Verder is kritisch gekeken naar het onderwijsassortiment. Om inzicht te verkrijgen in de toekomstbestendigheid werd een portfolioanalyse uitgevoerd. Hiermee is in kaart gebracht of opleidingen van de hogeschool nog aansluiten op de visie en strategie van De Haagse en of ze inspelen op de veranderende behoefte van de arbeidsmarkt, samenleving en aankomende student. Zo zijn inmiddels een aantal associate degree-opleidingen en een aantal projecten ontwikkeld om het voor studenten mogelijk te maken delen van onze opleidingen te volgen. Ook zijn stappen gezet in de vernieuwing van het onderwijs voor professionals met het programma Leven Lang Ontwikkelen. Dit onderwijs is modulair ingericht, passend bij de leerbehoefte van werkenden in de regio.

De gecontroleerde overgang van de masters en professional courses van The Hague Graduate School (THGS) naar de faculteiten is aan het begin van het studiejaar afgerond. Na instemming van de Hogeschoolraad ging vanaf dat moment de verantwoordelijkheid voor het THGS-assortiment en de THGS-medewerkers over naar drie faculteiten: BFM, M&O en IT&D. De medewerkers hebben een plaats gevonden bij deze faculteiten of elders in de organisatie. Hans Camps: “Qua resultaat is de transitie geslaagd te noemen, maar het proces is zeker niet vlekkeloos verlopen. Om de deadline van 1 september 2021 te halen, is het proces heel erg in elkaar geschoven, wat de relatie met de vakbonden onder druk heeft gezet.” Een formele reorganisatie kon worden voorkomen, maar op verzoek van de vakbonden is wel een sociaal plan gemaakt, dat afloopt op 1 september 2022.

Innovatie van het onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering

Naast de eerdergenoemde innovatie van ons onderwijs is ook de innovatie van onze IT van noodzakelijk belang. In 2021 is vanuit het programma Future IT de visie ‘Onderwijs en Informatietechnologie’ opgesteld. De visie biedt een belangrijke bouwsteen voor het nieuwe instellingsplan en het daaruit voortvloeiende onderwijsbeleid. Hans Camps: “Het programma Future IT was een van mijn hoofdpunten in 2021 en hogeschoolbreed gezien een erg belangrijk onderwerp. We zijn nu beland in fase 2, wat gelijk de meest weerbarstige fase is, namelijk het realiseren van wat er in fase 1 bedacht is. 2022 wordt in dat opzicht spannend: lukt het ons om dat allemaal voor elkaar te krijgen?” In 2021 is vooral gewerkt aan het goed in kaart brengen van de problemen op dit gebied en het richten van de organisatie. In fase 2 ligt het accent op de implementatie, die moet resulteren in een toekomstbestendige en veilige IT-dienstverlening. Hans Camps: “De

belangrijkste opgave is om de verbinding te maken tussen onderwijs en IT. Enerzijds een heldere vraag vanuit het onderwijs – wat heb ik nodig? – en anderzijds de dienst FZ&IT, die zorgt voor de juiste ondersteuning en service.”

Tijdens THINKEST, het jaarlijkse kennisfestival, is ingegaan op het leren tijdens corona. Er is verkend hoe ideeën ingezet kunnen worden voor blended learning en toetsing en hoe het externe werkveld erbij betrokken kan worden. Het college biedt graag ruimte aan innovatie vanuit bottom-up initiatieven, die dus ontstaan vanuit docenten en studenten. Met een fonds voor het 'Haags InnovatiePlan' (HIP) wil het college innovatiekracht losmaken in de organisatie. De gedachte achter het HIP is dat ook kleine, lokale initiatieven gesponsord kunnen worden.

Welzijn

In het verslagjaar was er opnieuw veel aandacht voor het welzijn van de medewerkers en studenten van De Haagse. Om in verbinding te blijven met de medewerkers is het CvB in september, naast de al bestaande MT-bezoeken, gestart met het maandelijks bezoeken van opleidings- of unitteams, met als doel in gesprek te blijven over wat de teams en het college bezighoudt.

Om het studentenwelzijn te verbeteren, zijn verschillende initiatieven gestart om het welzijn van studenten te meten en hierop in te spelen. Er zijn 'Well-being-weken' georganiseerd om pilot-interventies te toetsen en het welzijn van studenten een boost te geven. Hans Camps: "Het is vooral belangrijk dat mensen weten dat er aandacht voor is. Ik denk dat wij er het maximale aan gedaan hebben, met alle beperkingen die we hadden. Wat niet wil zeggen dat er geen medewerkers en studenten uit beeld zijn verdwenen." Elisabeth Minnemann: "Ik heb mij daar wel zorgen over gemaakt. Vanuit ons heeft dit onderwerp veel aandacht." Rajash Rawal benadrukt: "We realiseren ons dat mogelijk mensen buiten beeld zijn gebléven. Daar gaan we serieus mee om." Ook hebben er een aantal ronden Studentenpanels plaatsgevonden. Middels deze gesprekken tussen een collegelid en een groep studenten is informatie opgehaald over het welzijn van studenten en hoe het college daarop kan inspelen. Er is besproken waar studenten tegenaan lopen tijdens hun studie ten tijde van corona en hoe ze het contact vanuit de hogeschool hebben ervaren. Ook is besproken waaraan studenten behoefte hebben. Rajash Rawal: "Het belangrijkste is dat welzijn op de agenda stond en dat er een open discussie over was. Hoe bereik je de mensen die dit juist het hardst nodig hebben, daar zat de uitdaging voor ons. Dit is een van onze focuspunten voor 2021 en het moet altijd een van de hoofdoelen van onze hogeschool zijn."

Instroom

Om studenten aan De Haagse Hogeschool te binden, was een verdere doorontwikkeling van het onderwijs nodig. Het afgelopen jaar heeft het college ingezet op zowel de verbetering van bestaande opleidingen als de vernieuwing en flexibilisering van het onderwijs. Dit om een zo aantrekkelijk mogelijke onderwijsinstelling te zijn en te zorgen voor een toename van het aantal aanmeldingen. Rajash Rawal: "Daarom is het zo belangrijk om te zorgen voor een aantrekkelijk opleidingsportfolio. We moeten kijken naar verschillende manieren van onderwijs om verschillende typen studenten aan te trekken, en daarnaast naar de kwaliteit van ons onderwijs. We moeten studenten die eenmaal binnen zijn, binnen zien te houden en zorgen dat ze de opleiding met succes afronden." Elisabeth Minnemann: "We hebben 2021 gebruikt om kritisch naar onszelf te kijken. Naar de kwaliteit van onze bestaande opleidingen en daarnaast naar de duurzaamheid en toekomstgerichtheid van de hogeschool als geheel. Daarop hebben we gericht besluiten genomen. Dat klinkt vanzelfsprekend, maar het was toch bijzonder dat wij erin zijn geslaagd om tegelijkertijd de verbetering en innovatie én de verbreding van het aanbod aan te pakken. Dat is echt iets van ons alle drie; wij willen eerst analyseren en gaan vervolgens aan de slag. En dat hebben we samen met onze directeuren en al die andere collega's in de hogeschool ook gedaan!"

Samenwerkingen en strategisch relatiebeheer

Verbinding van ons onderwijs en onderzoek met de wereld buiten de hogeschool is cruciaal. Elisabeth Minnemann: "Vanaf mijn eerste week op De Haagse ben ik in gesprek gegaan met externen en begonnen met het uitzetten van lijntjes, maar door Covid-19 en mijn ziekzijn, is dit minder gebeurd en dat vind ik erg jammer. Op dat gebied hadden we in 2021 meer willen doen. Een nieuwe beweging is de Zuid-Hollandse Impact-Alliantie, waarin we met verschillende hogescholen in de regio samen werken aan het versterken van ons onderzoek. Daar ben ik trots op, de beweging is er!" Deze samenwerking gaat in de regio praktijkgericht onderzoek neerzetten. Het college zegt verder trots te zijn op de stappen die gezet zijn binnen de Economic Board Zuid-Holland, waar De Haagse nu met de digitale Human Capital Agenda en het thema artificial intelligence aan tafel zit. Dit brengt verbinding tussen onderzoek, onderwijs en de beroepspraktijk. Rajash Rawal: "Het is ons, ondanks corona, gelukt om meer verbinding te maken tussen 'buiten' en 'binnen'." Elisabeth Minnemann: "Onze kenniscentra hebben in 2021 mooie onderzoeksprojecten binnengehaald, waarbij ons praktijkgerichte onderzoek ook echt meedoet."

Om gedurende de pandemie ook goede binding met elkaar te houden, hebben de leiderschapsconferenties zoveel mogelijk doorgang gevonden (fysiek of digitaal). Belangrijke thema's waren: De Haagse Dialoog, welzijn, de focuspunten voor 2021 en samen werken aan kwaliteit en innovatie.

In september is de projectgroep Instellingsplan gestart. In samenwerking met studenten, medewerkers en externe partners wordt in een participatief proces het nieuwe Instellingsplan (2023-2028) ontwikkeld. Een instellingsplan waarin iedereen de ambities van de hogeschool herkent en waaraan men een bijdrage kan en wil leveren.



De samenwerking tussen zeggenschap en medezeggenschap is bijzonder goed verlopen in 2021. Hans Camps: "Al onze inspanningen om te investeren in onze relatie met de Hogeschoolraad (HR), het tijdig bijpraten en tijdig instrueren op het gebied van regelgeving, heeft geresulteerd in wederzijds vertrouwen. Mede daardoor is zowel met de kaderbrief als de begroting in één cyclus ingestemd of erover geadviseerd. Dat is nooit eerder zo tijdig voorgekomen en getuigt van een goede voorbereiding en samenwerking met elkaar. De relatie met de Hogeschoolraad zoals die nu is, kan wel tegen een stootje." In augustus 2021 is er voor de HR-leden en de collegeleden een tweedaagse startconferentie georganiseerd. Naast de kennismaking zijn ook wederzijds de ambities en verwachtingen gedeeld. Er zijn concrete afspraken gemaakt, wat heeft geleid tot een plezierige en constructieve samenwerking. Rajash Rawal: "Er is van beide kanten nu veel bereidheid om samen te werken."

Verbinding

Het gevoel van verbinding heeft in 2021 centraal gestaan. Studenten, docenten, medewerkers, leidinggevenden en externen: de wens om een Haagse Community te vormen was overal duidelijk zichtbaar. Elisabeth Minnemann: "Wij zijn goed in gesprek gebleven met de organisatie door met onze studentenpanels opleidingen, units en managementteams te bezoeken en door de start van het project 'Instellingsplan', waarbij de hele organisatie meedoet en meedenkt. Verbinding is wat het afgelopen jaar het meest onder druk is komen te staan en verbinding is juist wat we het hardst nodig hebben. We hebben daar extra moeite voor gedaan. Dat blijven we ook in 2022 doen."

Origineel getekend door E.M. Kraft- Minnemann.

Hoofdstuk 2

Onderwijs



2.1 WIN in onderwijskader

Wat onderscheidt De Haagse Hogeschool in onderwijs?

De Haagse Hogeschool biedt onderwijs dat toegankelijk en haalbaar is voor iedereen die de juiste basiskwalificatie heeft, die de wil heeft om te slagen en bereid is forse inspanningen te leveren. De opleidingen willen het beste halen uit elke student zonder onnodige uitval en studievertraging. Dit doet de hogeschool door samen met de studenten te groeien, mee te veranderen, kritisch te zijn, uitdagingen aan te gaan en continu te blijven leren van elkaars inzichten, vaardigheden en technieken. Studenten, docenten en partners ontwikkelen zich op deze manier tot wereldburgers.

Onderwijsvisie

De Haagse Hogeschool telt ruim 26.000 studenten van 113 nationaliteiten. Studenten worden opgeleid voor een specifiek beroepsprofiel en krijgen bagage mee voor hun persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling. Ze worden voorbereid op een toekomst waarin zij nieuwe kennis verwerven en toepassen. Het is daarbij belangrijk dat studenten hun expertise vertalen naar en verbinden aan de behoeften van de samenleving. Om hieraan vorm te geven, heeft De Haagse Hogeschool in 2017 het document 'Onderwijsvisie & -kader voor ons voltijdbacheloronderwijs' (hierna: onderwijsvisie) opgesteld. In deze onderwijsvisie zijn drie principes voor het bacheloronderwijs geschetst, die aansluiten bij de strategische keuzen in het instellingsplan van De Haagse Hogeschool:

- Elke afgestudeerde verlaat De Haagse Hogeschool als wereldburger.
- Inclusiviteit kenmerkt ons onderwijs.
- Ons onderwijs is activerend, uitdagend en studeerbaar.

In 2020 en 2021 is verder gewerkt aan de implementatie van de onderwijsvisie, met een prominente rol voor de thema's wereldburgerschap en internationalisering, en het inhoud geven aan de netwerkhogeschool (WIN).

Hogeschoolbreed is de voortgang van de implementatie van de onderwijsvisie en het onderwijskader onderzocht. Alle voltijdbacheloropleidingen liggen op schema: de opleidingen hebben de ijkpunten van het onderwijskader in studiejaar 2021-2022 geïmplementeerd in minimaal hun propedeuse (enkele opleidingsspecifieke afspraken hierover daargelaten). Het onderzoek laat zien dat de onderwijsvisie breed wordt ondersteund binnen de hogeschool; met name WIN biedt goede mogelijkheden om je als opleiding positief te onderscheiden. Er is waardering voor het feit dat de visie echt over onderwijs gaat en dat leren centraal staat via het principe van 'Uitdagend, activerend en studeerbaar onderwijs'. Opleidingen geven aan dat ze achter het principe van inclusiviteit staan, maar dat er (nog) geen gedeeld concreet beeld hiervan binnen de hogeschool bestaat. Het nieuwe instellingsplan moet doorontwikkeling van de onderwijsvisie en het onderwijskader en bijbehorende beleid (zoals toetsbeleid en taalbeleid) in de komende jaren mogelijk maken.

Teaching & Learning Labs

De Teaching & Learning Labs (TLLabs) ontplooiën gezamenlijk activiteiten, zoals workshops 'Taal bij toetsing inclusief taalgebruik'. In 2021 hebben de in 2020 gecreëerde labs zich verder gevestigd als vraagbaak en samenwerkingspartner bij de onderwijsontwikkeling van docenten, opleidingsmanagers en andere medewerkers. Naast het ToetsLab, het TaalLab en het WINLab is in 2021 begonnen met de voorbereiding van het in 2022 te starten Begeleidingslab.

In 2021 is het innovatieproject 'Blended Learning Desk' afgerond. De transitie van Desk naar Blended Learning Lab (BLLab, onderdeel van de TLLabs) voorzag in de toegenomen structurele behoefte aan ondersteuning bij het ontwerpen en uitvoeren van blended onderwijs. Het BLLab heeft in 2021 vooral online sterker ingezet, met de traditionele Blended Learning Weken, maar ook onlineversies van workshops en inloopmogelijkheden naast de verbeterde website dehaagseblend.hhs.nl. De Haagse Blend en 'Quality Time' zijn steeds meer gemeengoed geworden. Door aanhoudend online (nood)onderwijs zagen steeds meer opleidingen voordeel in een duurzame aanpak van 'blended' op curriculumniveau. Het BLLab-aanbod heeft deze trend gevolgd, aansluitend op 'bouwstenen', voorbeelden en nieuwe inzichten uit het Versnellingsplan. In samenwerking met de dienst FZ/IT is een start gemaakt met de verbetering van het toolaanbod, met een online toolroute-ingang bij de iFrontoffice.

Het TaalLab is in 2020 en 2021 ontwikkeld om docenten binnen Nederlandstalige opleidingen te ondersteunen bij de implementatie van taalbewust onderwijs. Het TaalLab voorziet in de kennisdeling rond dit onderwerp, onder meer door de website binnen ons intranet (Sharepoint). Vakdocenten leren in workshops en trainingen hoe zij via hun didactiek de taalvaardigheidsontwikkeling van hun studenten kunnen stimuleren. Ook reflecteren zij op hun eigen les- en

toetsmateriaal en stemmen zij onderling af hoe de taalvaardigheid van studenten wordt beoordeeld én versterkt. Bij de ontwikkeling van nieuwe curricula speelt taalbewust onderwijs inmiddels een logische rol.

Het WINLab heeft in 2021 ongeveer 330 collega's verwelkomd bij diverse activiteiten, variërend van Big Conversations en tailor-made workshops voor studenten en docenten tot informatiesessies over de nieuw stimuleringsregeling voor online studentprojecten. Ook heeft het WINLab een nieuw instrument ontwikkeld voor opleidingen om hun internationalisation at home-activiteiten (THIAH) te mappen.

Online studiebegeleiding was ook in 2021 een belangrijk thema. Hogeschoolbreed werkten collega's samen om opleidingen van 'evidence based' adviezen op het gebied van studentbegeleiding te voorzien. Dit resulteerde in handreikingen over studentbegeleiding en online binding in tijden van corona, allemaal te raadplegen in het Medewerkersnet.

2.2 WIN in internationalisering en strategische allianties

Uitwisseling

In 2021 vormden de maatregelen vanwege de coronapandemie nog steeds een grote uitdaging voor de WIN-ambities van De Haagse Hogeschool en internationalisering in het bijzonder. Internationale opleidingen met een verplicht uitwisselingssemester (zoals European Studies en International Business) konden in het academisch jaar 2020-2021 geen studenten op uitwisseling sturen. Met het gezamenlijke online project 'Explico' hebben al hun derdejaarsstudenten een waardevolle internationale ervaring thuis doorgemaakt. Gelukkig was er qua fysieke mobiliteit in het eerste semester van 2021-2022 weer meer mogelijk binnen Europa en zijn studentenuitwisselingen hervat.

Enkele activiteiten met onze internationale strategische relaties zijn op virtuele wijze gecontinueerd in 2021, zoals het virtual exchange-semester met zes strategische partners en het Erasmus+-project 'Mitigating COVID Together: Enhancing Capacities of Academics and Students in Virtual Learning and Teaching Spaces', samen met onder andere onze strategische partner Tampere University of Applied Sciences. Ook nemen collega's van onze Europese strategische partners deel aan webinars van het trainingstraject 'Internationalisering voor docenten', dat samen met de Hogeschool Rotterdam en de Hogeschool van Amsterdam wordt aangeboden.

Internationalisering @ home

Binnen De Haagse Hogeschool zetten we vooral in op (thuis)curricula met internationale en interculturele dimensies, waardoor internationalisering binnen bereik van alle studenten wordt gebracht, ondanks de beperkingen in fysieke mobiliteit. Vooral de inzet van virtuele studentprojecten en Collaborative Online International Learning (COIL) is steeds populairder. Daarnaast heeft De Haagse in de eerste ronde van de stimuleringsregeling Virtuele Internationale Samenwerkingsprojecten van het ministerie van OCW twee succesvolle aanvragen gedaan; International Business en Facility Management zijn de eerste opleidingen die hiervan gebruikmaken.

2.3 WIN en The Lighthouse

The Lighthouse is het centrum voor debat en cultuur van De Haagse Hogeschool. Het biedt een programma dat moet bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling van onze studenten tot wereldburger en aan de vergroting van hun reflectief vermogen en kritisch bewustzijn. The Lighthouse maakt in die zin deel uit van ons informele curriculum. Daarnaast draagt The Lighthouse bij aan meer sociale cohesie en samenwerking binnen de hogeschool en met de buitenwereld. Activiteiten zijn gericht op het delen van inspiratie, kennis, ideeën, standpunten en visies.

In 2021 is The Lighthouse zich nog nadrukkelijker gaan richten op de interesses, input en inzet van studenten. Uit onderzoek onder studenten, uitgevoerd om de focus en koers van The Lighthouse aan te scherpen, bleek dat studenten vooral geïnteresseerd zijn in activiteiten waarin zij een actieve rol hebben en vaardigheden kunnen ontwikkelen, zoals organiseren, moderaten, interviewen en netwerken.

In 2021 waren de activiteiten grotendeels beperkt tot hybride en volledig online bijeenkomsten. De podcastreeks met korte colleges van docenten en lectoren is ook in 2021 voortgezet. Er is gestart met een reeks bijeenkomsten en workshops in het kader van studentenwelzijn en met diverse activiteiten is aandacht besteed aan de Dag van de Duurzaamheid en Paarse Vrijdag. In maart is veel aandacht besteed aan de Tweede Kamerverkiezingen in een vierdaags programma met onder meer een debat en een talkshow. Studenten hadden een grote rol bij de ontwikkeling en uitvoering van deze activiteiten. De online theatervoorstelling 'JA' door Nasrdin Dchar trok veel studenten die actief participeerden in het nagesprek met de acteur.

2.4 Onderwijsassortiment

De Haagse Hogeschool innoveert op de thema's die voor het succes van het onderwijs van belang zijn en inspelen op programma's en ontwikkelingen vanuit de regionale, nationale en internationale onderwijscontext. Met de kenniscentra, het beroepenveld, het onderwijs en de overheid ontwikkelen we nieuwe kennis die voor de toekomstige professionals onontbeerlijk is. We innoveren het onderwijsaanbod en ontwikkelen nieuwe onderwijsconcepten die aansluiten bij de vraag vanuit het werkveld en de maatschappelijke uitdagingen.

Ontwikkeling nieuw aanbod

De Haagse heeft de ambitie om haar onderwijs en onderzoek kwalitatief hoogwaardig en toekomstbestendig te maken. Om inzicht te verkrijgen in de toekomstbestendigheid en aansluiting van het huidige opleidingsaanbod werd de portfolio-, markt- en trendanalyse uitgevoerd. Door middel van de portfolioanalyse is voor de voltijd- en duaalopleidingen in kaart gebracht of ze aansluiten op de visie en strategie van De HHs (interne fit) en of ze inspelen op de veranderende behoefte van de arbeidsmarkt, samenleving en aankomende student (externe fit). Daarnaast zijn, door middel van markt- en trendanalyse, de kansen voor de herijking van het bestaande aanbod en uitbreiding van nieuw aanbod in kaart gebracht.

Leven Lang Ontwikkelen

Het programma Leven Lang Ontwikkelen (LLO) werd gecontinueerd en verschillende opleidingen zijn bezig om de flexibilisering van hun deeltijdopleidingen te realiseren. Met modulair ingerichte programma's die met het werkveld zijn ontwikkeld, met leerwegaafhankelijke toetsing en leeractiviteiten die waar mogelijk plaats- en tijdonafhankelijk plaatsvinden, biedt De Haagse Hogeschool professionals een leerpad dat past en aansluit bij hun situatie. Daarnaast is specifieke bedrijfsvoering en ondersteuning verder uitgebreid:

- Zo is er een hogeschoolbreed onderwijskader voor programma's voor professionals opgesteld, zodat modulair studeren bij bachelors en associate degrees mogelijk wordt. Ook worden opleidingen begeleid bij de ontwikkeling van LLO-programma's en is een LLO Learning Community opgezet.
- Een onderwijsvisie is opgeleverd voor programma's voor professionals met daarin de onderwijskundige ontwerpprincipes voor deze programma's. Deze visie wordt nader uitgewerkt voor de verschillende opleidingsvormen.
- Er is een eerste slag gemaakt met aanpassingen in de model-OER, waardoor hierin nu gedeeltelijk LLO in verwerkt is. En verkennende gesprekken zijn gevoerd over benodigde aanpassingen in Osiris (onder andere in verband met vrijstellingen voor de poort). De maatwerkondersteuning die het programmateam aan faculteiten/opleidingen levert, is gecontinueerd en uitgebreid met extra capaciteit.

Onderwijsexperimenten en pilots

Om het volgen van delen van onderwijs (bekostigd of onbekostigd) mogelijk te maken, deed de hogeschool mee aan diverse (landelijke) initiatieven, waaronder:

- Vernieuwing van het landelijk Register Instellingen en Opleidingen (RIO)
- Subsidie Stimulering
- Arbeidsmarkt Participatie (STAP)
- Experiment Flexstuderen (Betalen per studiepoint)
- Pilot Microcredentials
- EduBadges

2.5 Accreditaties en kwaliteitszorg

Kwaliteit van de opleidingen

Om te beoordelen hoe het gaat met de opleidingen van De Haagse Hogeschool, hanteren we een heldere accreditatiecyclus gebaseerd op de PDCA van Deming (plan, do, check, act). Ook in 2021 monitorde we periodiek de kwaliteit van de individuele opleidingen. Covid-19 heeft in 2021 relatief weinig impact gehad op accreditatie-activiteiten, zoals de quickscan, peer audit, risicoanalyse en visitatie. Waar mogelijk hebben de activiteiten fysiek plaatsgevonden.

De opleidingen zien steeds meer de toegevoegde waarde van de quickscan, houden de regie in handen en betrekken daar in toenemende mate 'critical friends' buiten de eigen faculteit bij. De activiteiten van het interne accreditatieproces geven inzicht in de stand van zaken, inclusief mogelijke risico's, en ook in de parels waarmee opleidingen zich kunnen onderscheiden. Opleidingen weten waar actie vereist is en voeren die ook uit.

Opleidingsaccreditaties

In 2021 hebben we van de NVAO zeven besluiten ontvangen. Voor bacheloropleidingen zijn dit vier positieve besluiten en een positief besluit onder voorwaarden. Voor de opleidingsvarianten die deelnemen aan het experiment Leeruitkomsten is een positief besluit ontvangen, evenals voor de Toets Nieuwe Opleiding-beoordeling na drie jaar voor een masteropleiding.

In 2021 heeft de NVAO twee Toetsen Nieuwe Opleiding uitgevoerd: een positief advies voor de doorstroommaster en een positief advies onder voorwaarden voor de bacheloropleiding. Wij zijn nog in afwachting van de definitieve besluiten. De eind 2020 geworven auditoren zijn in de eerste helft van 2021 getraind ter voorbereiding op een eerste inzet bij peer audits in najaar 2021. De auditorenpool is qua omvang weer toereikend, kent een goede mix van zeer ervaren en nieuwe auditoren en een evenwichtige vertegenwoordiging vanuit de faculteiten.

Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK)

In 2020 verleende de NVAO De Haagse Hogeschool de erkenning ITK onder voorwaarden. Het besluit is van kracht tot 9 juni 2026; de voorwaarden dienen vóór 9 juni 2022 te zijn behaald. De voorwaarden zijn:

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

In 2021 is de voorbereiding voor de ITK getroffen.

2.6 Studenttevredenheid en studiesucces

De hogeschool meet de tevredenheid van studenten in alle fasen van hun opleiding. De tevredenheid wordt zowel op opleidingsniveau als op moduleniveau onderzocht. In 2021 is voor het eerst een onderzoek naar studentenwelzijn uitgevoerd. Daarnaast is verder ingezet op structurele communicatie met studenten: naar hen luisteren, hierop acteren en hierover communiceren.

Het studiesucces (rendement) wordt gedurende het jaar gemonitord via de planning- en controlcyclus (P&C-cyclus). Daarnaast wordt steeds meer ingezet op de ontwikkeling van instrumenten voor een tijdige bijsturing op basis van dynamische data in plaats van verantwoording over de resultaten achteraf. Deze data worden wekelijks ververst en geven daarmee altijd actueel inzicht.

2.6.1. Studenttevredenheid

Ervaringen studenten eerste drie maanden

Het onderzoek '100 dagen Haagse Hogeschool' be vraagt de concrete ervaringen van studenten na de eerste honderd dagen bij de opleiding. Sinds 2020-2021 worden ook de internationale studenten en deeltijdstudenten meegenomen in het onderzoek. De feedbackmodule is dit jaar 1263 keer geopend door 1090 Nederlandstalige respondenten, die de

vragenlijst volledig invulden. Studenten hebben voorafgaand aan hun studiekeuze minder gebruikgemaakt van alle informatiebronnen (zoals open dagen, proefstuderen en vergelijkingswebsites) dan vorig jaar. Ook hebben minder studenten een kennismakingsgesprek gehad. Het aantal studenten dat tijdens de mbo-opleiding heeft meegedaan aan het keuzedeel 'Voorbereiding hbo', is gestegen. De internationale studenten waren meer tevreden over het oriëntatieprogramma bij aankomst dan vorig jaar.

Waar vorig jaar de binding onder druk stond, geven de studenten dit jaar hogere scores voor de contacten met docenten en medestudenten en voor regelmatig contact met studieloopbaanbegeleider of studiecoach. Net als vorig jaar geven studenten ook dit jaar op een aantal vragen aan vaker positief studiegedrag te vertonen – dit lijkt dus een trend die doorzet. De scores voor studiegedrag vallen hoger uit door de internationale studenten, die op de meeste vragen over studiegedrag hogere scores laten zien. Ook geven de internationale studenten hogere scores voor hun docenten.

Zowel de fysieke als de online werkvormen worden als minder nuttig ervaren dan vorig jaar; net als vorig jaar scoren de online werkvormen veel lager dan fysiek onderwijs. De internationale studenten zijn positiever over het nut van de online werkvormen. De studenten zijn even tevreden als vorig jaar over het effectief gebruik van digitale leermiddelen door hun docenten. Docenten zorgen er wel meer voor dat het prettig is voor studenten om vragen te stellen.

Studenttevredenheid alle studie jaren

De Nationale Studenten Enquête (NSE) onderzoekt de tevredenheid van studenten over verschillende aspecten van hun opleiding. Na twee jaar is de NSE weer afgenomen met een vernieuwde vragenlijst, waardoor de resultaten van dit jaar moeilijk kunnen worden vergeleken met de resultaten van 2018. Bovendien stonden we dit jaar voor uitzonderlijke uitdagingen naar aanleiding van de pandemie. Wij beschouwen deze resultaten dan ook als een nulmeting.

De algemene tevredenheid (studie in het algemeen en sfeer op de opleiding, de enige vragen waarvoor we wel een vergelijking met 2018 maken) is gedaald, zowel bij De Haagse als bij de andere instellingen in de referentiegroep. Op de algemene vraag over de tevredenheid met de studiefaciliteiten behaalt De Haagse de hoogste score binnen de referentiegroep.

De landelijke kernthema's Betrokkenheid en contact (3,66 op een vijfpuntsschaal) en Studiebegeleiding (3,63) krijgen de hoogste waardering van studenten, Toetsing en beoordeling (3,47) de laagste waardering. De Haagse heeft voor drie extra thema's in de vragenlijst gekozen: Uitdaging en inzet (3,57), Studielast (3,34) en Afstandsonderwijs (3,17). De Haagse studenten zijn het meest tevreden over Betrokkenheid en contact en Studiebegeleiding, onderwerpen die in de coronasituatie onder druk staan, maar over de Studielast en het Afstandsonderwijs zijn zij minder tevreden.

Naast de NSE-thema's zijn specifieke instellingsvragen in de vragenlijst opgenomen gerelateerd aan de WIN-thema's; deze zijn sinds 2017 ongewijzigd. De vragen over Wereldburgerschap, die onder andere gaan over een respectvolle omgang met elkaar en het aanleren van een open en nieuwsgierige houding, krijgen de hoogste scores in het gehele onderzoek (WIN- en NSE-thema's samen). De themascore Internationalisering is significant gestegen ten opzichte van 2018. In het onderzoek naar de voortgang van de implementatie onderwijsvisie en het onderwijskader bleek dat opleidingen actief bezig zijn met de WIN-thema's. Dit lijken we nu terug te zien in de waardering van studenten voor Wereldburgerschap en Internationalisering.

Aangezien studenten uitsluitend online onderwijs volgden, werd ervoor gekozen om voor de promotie van de NSE voornamelijk de socialmediakanalen van de opleidingen te gebruiken. De Haagse produceerde online toolkits, waar de opleidingen en faculteiten materialen voor de promotie konden downloaden. De Haagse heeft een responspercentage van 37,7 procent gehaald door een goede samenwerking tussen de interne partners. Hiermee eindigden we als tweede in onze referentiegroep van de Randstadhogescholen. De hogere respons komt ten goede aan de betrouwbaarheid van de resultaten.

Communicatie met studenten

Het kalenderjaar 2021 was wederom een jaar waarin het onderwijs voor een groot deel online plaatsvond. Gelukkig konden we onze ervaringen uit 2020 gebruiken voor de organisatie van de studentenpanelbijeenkomsten met het College van Bestuur. Alle collegeleden hadden ook dit jaar een eigen panel, dat ze op meerdere momenten in het jaar digitaal ontmoetten. De input die uit deze ontmoetingen naar voren kwam, gebruikten de collegeleden in hun gesprekken met directeuren en binnen de opleidingen. Net als in 2020 werd ook dit jaar deze opzet voor de studentenpanelbijeenkomsten als zeer waardevol beschouwd.

Alumni

De resultaten van de HBO-Monitor 2020 (bekend geworden in 2021) geven inzicht in de arbeidsmarktpositie van en tevredenheid over de opleiding van afgestudeerden uit het studiejaar 2018-2019. De Haagse doet tweejaarlijks mee met het onderzoek; de vorige afname was in 2018. Over het algemeen zijn er weinig trends en verschuivingen zichtbaar in de landelijke resultaten van de HBO-Monitor. Ook de verschillen ten opzichte van landelijk vergelijkbare opleidingen zijn voor De Haagse vrijwel gelijk.

De Haagse heeft de neergaande trend van 2018 voor 'tevredenheid functie' (arbeidsmarktsucces), 'opleiding opnieuw kiezen' en 'opleiding aanraden' (studietevredenheid) omgezet in stijgingen. Ook zien we stijgingen voor inhoud opleiding en docenten (tevredenheid opleidingsaspecten) en gemiddeld uurloon (arbeidsmarktsucces). Ondanks de stijgingen blijft De Haagse op de meeste van deze vragen achter bij de landelijk verwante opleidingen.

Afgestudeerden oordelen positief over de WIN-thema's binnen De Haagse. De hoogste scores zijn voor Wereldburgerschap en we zien een stijgende trend voor Internationalisering en Netwerkhogeschool.

Monitor- en stuurdata

In navolging van voorgaande jaren zijn ook in 2021 meer monitor- en stuurdata op een effectieve en gebruiksvriendelijke manier beschikbaar gesteld voor een brede doelgroep. Data uit de dynamische rapportage met aanmeld-, annuleer- en exitgegevens konden de opleidingen gedurende het jaar gebruiken om hun activiteiten op af te stemmen. In het eerste kwartaal van 2022 wordt een hogeschoolbrede analyse opgeleverd.

In de zomer van 2021 heeft de projectgroep het nieuwe standaard onderwijsbeoordelingsproces met applicatie DiCe opgeleverd. Afronding en doorontwikkeling is binnen de nieuwe procesmanagementstructuur van De Haagse belegd. Het eerste onderzoek naar studentenwelzijn onder ouderejaarsstudenten is in 2021 uitgevoerd. In het eerste kwartaal van 2022 worden de resultaten conform planning opgeleverd. In 2021 is het project 'Kwaliteit in beeld' opgeleverd met als doel de kwaliteit van opleidingen op een geïntegreerde wijze op basis van relevante indicatoren in beeld te brengen. Kwaliteit in Beeld wordt in 2022 doorontwikkeld.

Het meerjarenplan Studiedata heeft het CvB in 2021 vastgesteld. De ambities van het meerjarenplan, dat in 2022 van start gaat zijn: gerichte inzet van studiedata ten gunste van het onderwijs, begeleiding van studenten en ondersteuning van onderzoek naar studiedata. In 2021 zijn de NPO-projecten Studiegedrag en binding en Studentenpanel voor onderzoeken vastgesteld; de uitvoering start in 2022.

2.6.2 Studiesucces

Resultaten 2021

Corona heeft ook in 2021 invloed op het studiesucces gehad. Studenten van cohort 2019 kregen in het studiejaar 2019-2020 geen negatief bindend studieadvies, maar een uitgesteld advies (corona-advies) waarmee ze zich met minder dan vijftig studiepunten opnieuw konden inschrijven bij de opleiding. In 2020-2021 moesten zij alsnog een positief advies behalen. Studenten van cohort 2020 kregen wederom een uitgesteld advies.

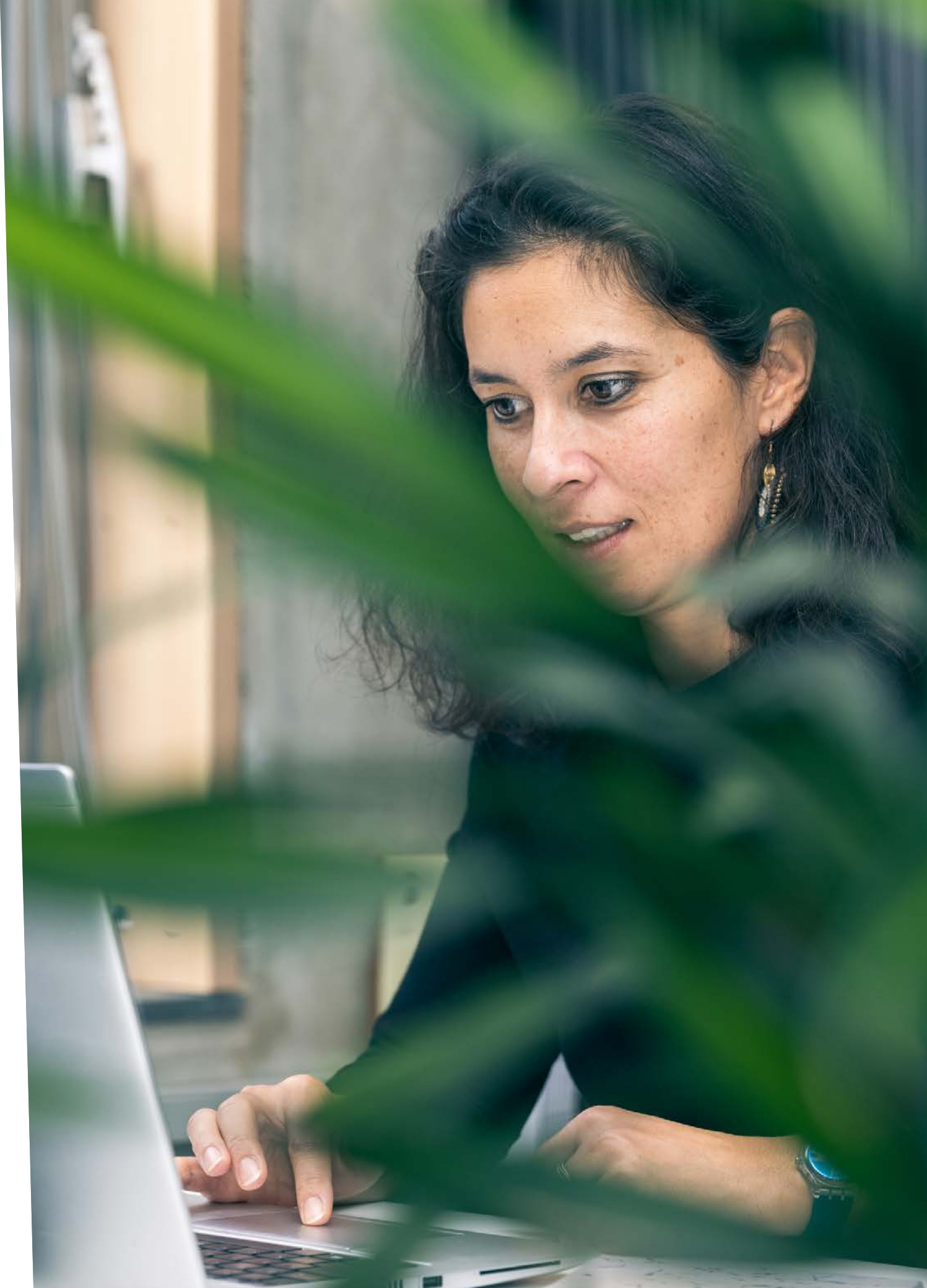
De opleidingen besteden veel aandacht aan deze studenten. NPO- en reguliere middelen worden ingezet om verdere vertraging te voorkomen. Er is verder gekozen om extra in te zetten op de studievoortgang van de derdejaarsstudenten, omdat zij de meeste vertraging hebben opgelopen.

Propedeuse

Uitval na één jaar is met 31 procent nagenoeg gelijk gebleven; als gevolg van het uitgesteld advies is de uitval lager dan pre-corona. Het BSA-rendement is aangetrokken: na de daling van 52 naar 32 procent vorig jaar, is er sprake van een stijging naar 38 procent. Het aandeel uitgesteld advies is gedaald van 52 naar 48 procent. Het gemiddelde aantal studiepunten over het gehele jaar is iets lager: 42,2 EC tegenover 42,0 EC vorig jaar; in het laatste pre-coronajaar was dit 45,7 EC.

Uitgesteld advies

Van de studenten die in 2019 een uitgesteld advies hebben gekregen, heeft 72 procent zich in 2020 opnieuw ingeschreven. Van hen heeft 66 procent in 2021 een positief advies ontvangen. Daarmee is het BSA-rendement na twee jaar van cohort 2019 gelijk aan het BSA-rendement van het pre-coronajaar 2018.



Deze herinschrijvers die na twee jaar een positief advies hebben ontvangen, starten in het derde studiejaar gemiddeld met een achterstand op studenten die direct in collegejaar 2019 al een positief advies hadden behaald. Zij lopen daarmee een extra risico op studievertraging en langstuderen.

Hoofd fase

Het rendement van de herinschrijvers is stabiel gebleven op 59 procent. Het aandeel langstudeerders (studenten die twee jaar of langer dan de nominale studieduur staan ingeschreven) is verder gedaald van 12 naar 11 procent. Het aandeel studievertragers (studenten die precies één jaar langer dan de nominale duur staan ingeschreven) is echter weer gestegen van 7,7 procent naar 8,4 procent.

2.7 Student

Studentenwelzijn (in tijden van corona)

Het thema studentenwelzijn staat onverminderd hoog op de agenda. Ook 2021 heeft duidelijk gemaakt dat corona en alle daaraan gerelateerde maatregelen grote invloed hebben op het welzijn van onze studenten. Zo missen zij de sociale verbinding met medestudenten en de opleidingen en hebben niet alle studenten goede omstandigheden om thuis rustig te studeren en toetsen te maken. Naarmate de coronacrisis langer duurt, nemen de klachten bij studenten toe.

De acties en investeringen die vorig jaar zijn ingezet op studentenwelzijn, zijn doorgezet. Docenten en docentbegeleiders zijn voorzien van extra instrumenten om betekenisvol contact met studenten te onderhouden en opleidingen hebben extra geïnvesteerd in individuele aandacht voor studenten. Er zijn steeds voldoende studieplekken op De Haagse Hogeschool beschikbaar gesteld en studenten konden zo nodig online toetsen op locatie maken. De doelstelling en mogelijkheden van het noodfonds van De Haagse Hogeschool zijn uitgebreid voor studenten in acute financiële nood door corona.

In 2021 hebben we in maart en november Well-being-veckes georganiseerd met een veelheid en diversiteit aan activiteiten. Alle activiteiten waren gericht op het helpen van studenten bij het verbeteren van hun fysieke, sociale en mentale welzijn en een balans vinden tussen studie, werk en privé. Het aantal deelnemers was lager dan verwacht. In 2022 worden deze weken opnieuw georganiseerd in de overtuiging dat de deelname zal toenemen wanneer de bekendheid groeit.

Begin 2021 is door Youngworks kwantitatief en kwalitatief onderzoek gedaan naar het welzijn van eerstejaarsstudenten en begeleiding bij hun overstap naar het hbo. Hieruit kwamen de volgende drie thema's naar voren die het welzijn van studenten beïnvloeden: het thuisgevoel ('sense of belonging'), het hulpzoekende gedrag van studenten en de beschikbare hulp.

In november startte Ruigrok Netpanel het eerste welzijnsonderzoek onder ouderejaarsstudenten. Dit onderzoek bouwde voort op de kennis van het YoungWorks-onderzoek en kan beschouwd worden als een nulmeting van het welzijn van studenten. De eerste resultaten bevestigden het beeld uit het YoungWorks-onderzoek.

Decanaat

Ook meer studenten, met vaak complexere vraagstukken, hebben een beroep gedaan op de dienstverlening van de studentendecanen.

De landelijke coronamaatregelen hebben effect gehad op de mentale gezondheid van studenten, met invloed op hun studievoortgang. De frequentie en intensiteit van mentale klachten zijn toegenomen. Studenten melden onder andere eenzaamheid, uitzichtloosheid en het verlies van veerkracht. Proctoring (het maken van een toets onder online toezicht) leverde voor sommige studenten stress op door praktische of technische problemen. Ook aanpassing van regelgeving vanwege corona leverde onzekerheid en stress op. Het uitgestelde BSA had tot gevolg dat veel studenten zich pas in hun tweede jaar bij de decaan meldden met meer complexe verzoeken om uitstel en meer beroepszaken tot gevolg.

Het decanaat nam ook dit jaar deel aan ketenoverleggen binnen de faculteiten om samenwerking en kennisdeling ten behoeve van studentenwelzijn en studeren met belemmeringen te bevorderen. Het aanvragen van een standaardvoorziening voor een veel voorkomende functiebeperking is vereenvoudigd. De standaardisatie van de adviezen voor de BSA's is opnieuw geëvalueerd en aangepast. Ditzelfde geldt voor de procedure rondom studenten met letselschade.

De belasting van het decanaat is, zowel door de vragen van studenten als door de uitgebreidere rol van samenwerking binnen de hogeschool, behoorlijk vergroot. Dankzij de studievoorschotmiddelen (SVM) is uitbreiding van het team mogelijk gemaakt.

Campuscultuur ‘Student life & Sports’

Het afgelopen jaar zijn zowel online als live veel studentenactiviteiten georganiseerd voor en vooral ook door studenten. In deze tijden van corona is sociale binding tussen studenten essentieel voor hun welzijn. Studentensport en sociale activiteiten op de hogeschool en in de stad zijn gedurende het hele jaar aangeboden. Studie- en studentenverenigingen spelen hierbij een belangrijke rol. De Haagse Hogeschool stimuleert en faciliteert samenwerking en biedt workshops aan over onder andere goed besturen, financiën en exclusiviteit en diversiteit.

We hebben bij onze opleidingen onderzoek gedaan naar de behoefte aan en mogelijkheden voor een centrale introductie voor eerstejaars. Het onderzoek geeft aanknopingspunten om een aanbod van centraal georganiseerde activiteiten in te passen in de introductieprogramma's van opleidingen. Evenals een duidelijke wens om informatie, sfeer en activiteiten aan te bieden gedurende een langere periode aan het begin van het studiejaar. In 2022 krijgt dit verder vorm. In 2021 is al gestart met een verbeteringslag rondom de centrale informatievoorziening in de vorm van een tiental tutorials over studeren aan De Haagse Hogeschool.

Op de hoofdlocatie is de nieuwe Reflection Room geopend. Dit is een ruimte voor alle studenten en medewerkers die soms behoefte hebben aan stilte of een andere vorm van individuele bezinning. Deze pilot, die samen met de gebruikersgroep wordt geëvalueerd, moet duidelijk maken of er aanpassingen nodig zijn en of wellicht ook op de andere vestigingen van de hogeschool behoefte en mogelijkheden zijn voor een soortgelijke ruimte.

De samenwerking met de andere Haagse instellingen voor hoger onderwijs en de gemeente in het Platform Student & Stad blijft vruchtbaar. Op het gebied van studentenhuysvesting, studentensport, studentengezondheidszorg en kennisdeling over studentenwelzijn worden concrete stappen gezet. Voorbeelden hiervan zijn de start van Studar, de informatie-app voor studenten van De Haagse, de oprichting van de Studentensportraad en het Hi The Hague-festival voor en door studenten.

Studentenpsychologen

De studentenpsychologen hebben het aantal gesprekken het afgelopen jaar aanzienlijk zien stijgen van 1235 naar 1468 afspraken (+19 procent). Opvallend is dat het aantal (door studenten zelf geboekte) supportsessies meer dan verdubbeld is. Deze sessies zijn ingesteld tijdens de eerste lockdown om studenten snel te helpen de nieuwe situatie het hoofd te bieden.

Het aantal 'no shows' bij gesprekken is lager dan vorig jaar. Ook het aantal spoedverwijzingen blijft onverminderd hoog en beide blijven een aandachtspunt. De wachttijd is in het voorjaar en aan het einde van het jaar fors opgelopen (tot een piek van acht tot negen weken in april), waarna deze met de inzet van tijdelijke krachten weer is teruggedrongen. Analyse van de intakegegevens laat zien dat ruim een derde van de aangemelde studenten in het eerste jaar studeert. Relatief gezien is het aantal aanmeldingen van internationale studenten anderhalf keer zo groot als dat van Nederlandse studenten.

De problemen waarmee studenten het meest te kampen hebben, zijn uitstelgedrag, faalangst, motivatieproblemen of een verminderde focus op hun eigen studiedoelen. Klachten zoals stress, concentratieproblemen, emotieregulatieproblemen en een negatief zelfbeeld komen ook veel voor. Tot slot is er vaak sprake van stemmingsklachten en angstgerelateerde problematiek.

Het trainingsaanbod is uitgebreid met de training 'Perfectionisme', een aanbod voor 'Beter Slapen' en een aantal Engelstalige trainingen. In totaal zijn er vijftien verschillende trainingen aangeboden.

Overstap naar het hbo

Met het programma H/Overstap werkt De Haagse Hogeschool aan een succesvolle overstap naar het hbo. Het programma bestaat uit meerdere initiatieven en projecten. Een voorbeeld is het Haags Mentor Programma (HMP), waarbij hbo-studenten leerlingen op het voortgezet onderwijs coachen. Het HMP heeft sinds 2021 het Edith Stein College als nieuwe partner.

Het partnerschap met het regionale samenwerkingsverband Spirit4you heeft in 2021 wederom geleid tot verschillende initiatieven, gericht op een betere doorstroom naar het hbo. Dat de samenwerking met Spirit4you soepel verloopt, is ook terug te zien in initiatieven die vanuit H/Overstap worden aangedragen en vlot door Spirit4you worden opgepakt en uitgevoerd. Denk aan het maken van een professionele film over de overstap naar het hbo in coronatijd. Ook de samenwerking binnen het project 'Lob-cv' loopt naar wens en heeft veel potentie. Scholieren die naar het hbo gaan, kunnen de opbrengst van hun lessen 'Loopbaan Oriëntatie en Begeleiding' uploaden als startpunt voor de begeleiding op het hbo. Medio 2021 is het lob-cv gebruiksklaar opgeleverd. De implementatie is gestart en krijgt in 2022 een vervolg.

Het Regionaal Ambitieplan (RAP) is door het ministerie van OCW met nog eens vier jaar verlengd. Dat biedt de kans om de bestaande regionale samenwerking verder te intensiveren en te verduurzamen.

Tot zomer 2021 hebben de studiekeuzeactiviteiten voornamelijk online plaatsgevonden met online sessies en aansprekende filmpjes om de diverse opleidingen en De Haagse Hogeschool goed in beeld te brengen. In het najaar hebben we de studiekeuzeactiviteiten als de open dag, meelopen, proefstuderen en studiekeuzeworkshops weer fysiek op de locaties van De Haagse Hogeschool kunnen aanbieden. De lessen van de online activiteiten worden meegenomen in de ontwikkeling van een meer hybride aanbod. De inzet van CRM biedt mogelijkheden om aankomende studenten beter op maat te helpen in hun keuzeproces.

De online voorlichtingsworkshops speciaal voor ouders voorafgaand aan de open dagen zijn goed bezocht.



Studentenhuisvesting

Waar het overwegend online karakter van het onderwijs in 2020 nog leidde tot een veel lagere vraag naar huisvesting vanwege vertrekkende internationale studenten, was de situatie in 2021 weer genormaliseerd. Onzekerheden rondom de pandemie zorgden ervoor dat internationale aanmelders zich pas laat wilden committeren aan huisvesting, wat leidde tot (beperkte) krapte rondom de start van het collegejaar. Incidenteel zijn er studenten die (veel) moeite hadden een kamer te vinden, maar dit betreft geen grote aantallen.

Uit prognoses van Kences (brancheorganisatie voor sociale studentenhuisvesters) en gesprekken met de stakeholders in Den Haag blijkt dat de vraag naar studentenhuisvesting de komende jaren sneller toeneemt dan het aanbod. Dit komt mede door de toename van het aantal internationale studenten. De Haagse is continu in gesprek met de grootste studentenhuisvester (DUWO) over de mogelijkheden om het aantal garantiekamers voor haar studenten uit te breiden. Op aandringen van de onderwijsinstellingen is een Taskforce Studentenhuisvesting in het leven geroepen. Het tekort aan betaalbare studentenhuisvesting neemt de komende jaren fors toe, met negatieve effecten op de aantrekkingskracht van Den Haag als (internationale) studentenstad.

De taskforce is inmiddels van start gegaan en heeft als doel een om concrete (ook creatieve) suggesties en aanbevelingen te doen om het aanbod aan studentenhuisvesting de komende jaren te vergroten. Naast De Haagse Hogeschool en Universiteit Leiden Campus Den Haag nemen DUWO, Staedion en de gemeente Den Haag deel aan de taskforce.

Inschrijving en toelating

Omdat sommige aankomende studenten door de coronamaatregelen niet tijdig aan de toelatingseisen konden voldoen, kregen bepaalde doelgroepen studenten in de afrondende fase van hun mbo 4-opleiding en studenten die pabo-toelatingstoetsen moesten doen, daar extra tijd voor. Zij konden instromen in het collegejaar 2021-2022 op voorwaarde dat zij uiterlijk 31 december 2021 alsnog aan de toelatingseis zouden voldoen. Door de ervaringen in 2020-2021 is ervoor gekozen om vóór de poort een niveautoets NT2 te organiseren voor studenten die nog het diploma NT2 moesten behalen. De commissie Toelating heeft de hiertoe benodigde regelingen uitgewerkt. In totaal hebben 194 studenten gebruikgemaakt van de voorwaardelijke instroom. Van deze studenten zijn er 36 (19 procent) per 31 december 2021 uitgeschreven, omdat zij op dat moment nog niet aan de voorwaarden voldeden.

Aan de 21+-toetsen, in de vorm van een capaciteitentest, hebben 478 kandidaten deelgenomen. Tussen januari en mei zijn de toetsen afgenomen via proctoring, in de zomer vonden ze op locatie plaats. Ruim 60 procent slaagde voor de test en de 284 succesvol afgelegde examens leidden tot 259 inschrijvingen.

Het aantal internationale studenten dat een verzoek tot inschrijving voor een bacheloropleiding indiende, steeg ten opzichte van het collegejaar 2020-2021 met 18 procent. Voortdurende verbetering van de administratieve processen draagt eraan bij dat deze toenemende aantallen tijdig met dezelfde bezetting verwerkt kunnen worden.

Beurzen

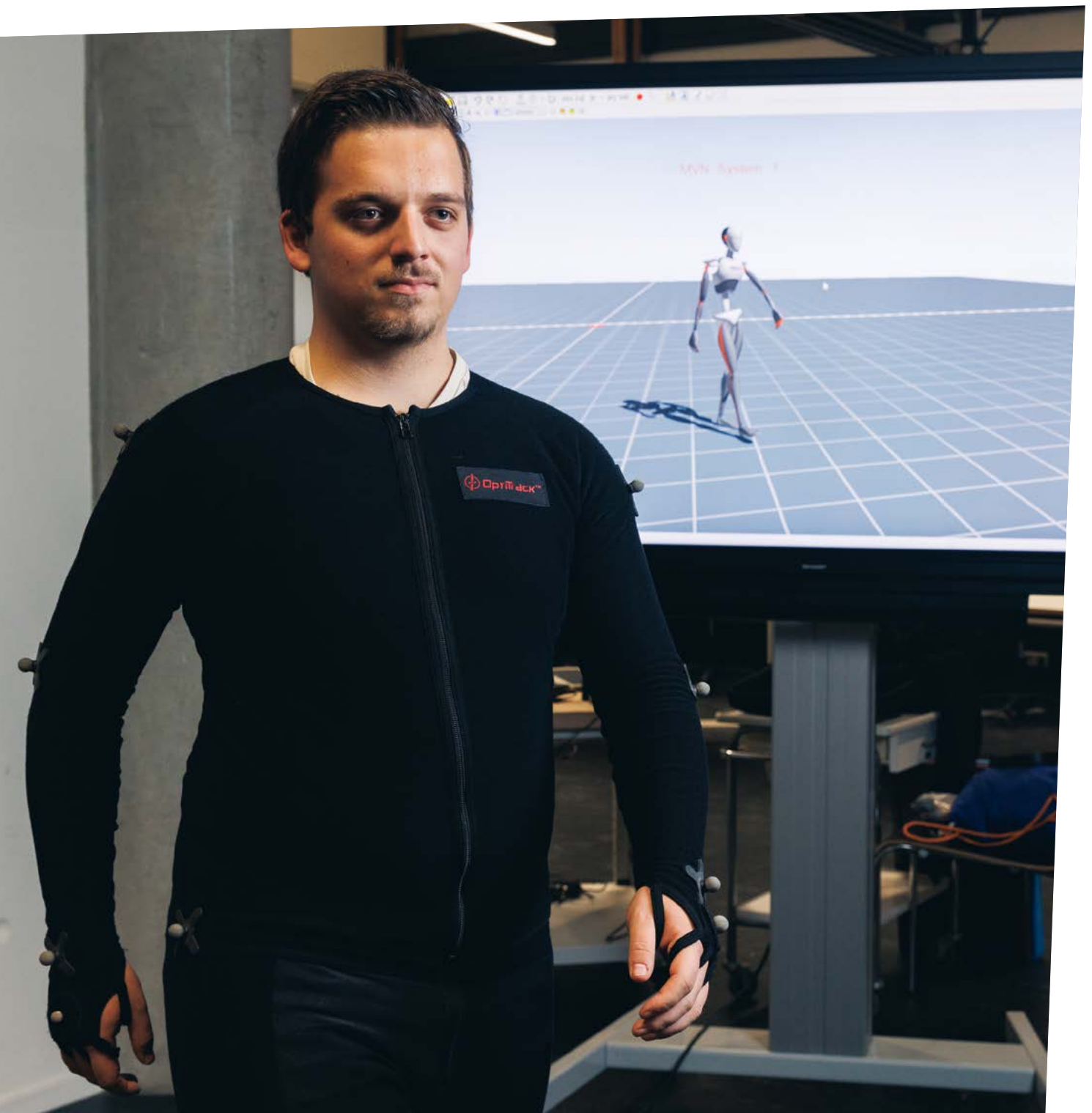
Het aantal uitgereikte scholarships uitgereikt voor een verblijf met startdatum 2021 was als volgt:

Scholarship	2021	2020
Erasmus Studie	81	119
Erasmus Stage	24	44
Holland Scholarship	10	18
Hogeschoolfonds	6	83
VSB-fonds	4	4
Hopjesfonds	0	0

Het verschil tussen de afgelopen jaren wordt veroorzaakt door de restricties op de buitenlandverblijven vanwege de coronapandemie.

Hoofdstuk 3

Onderzoek



3.1 Onderzoek versterkt

In 2017 is de strategische onderzoeksvisie van De Haagse Hogeschool vastgesteld. De daarin aangekondigde ontwikkeling naar zeven kenniscentra is in 2020 geëffectueerd.

Portfolio Kenniscentra

In de jaarplannen van de kenniscentra en de faculteiten wordt vanuit het neergelegde meerjarenperspectief van de kenniscentra kritisch gekeken naar de benodigde ontwikkelingen voor het portfolio aan lectoraten.

In 2021 is een aantal nieuwe lectoren en lectoraten van start gegaan:

- Het Kenniscentrum Digital Operations and Finance is uitgebreid met de lectoraten Fotonica Betekenismarketing, Smart Sustainable Manufacturing en Platformeconomie.
- Het Kenniscentrum Health Innovation mocht een nieuwe lector verwelkomen voor het nieuwe lectoraat Technologie voor inclusief bewegen en sport. Ook zijn nieuwe lectoren aangesteld voor de verlengde lectoraten Relationele zorg en Technologie voor gezondheidszorg.
- Het Kenniscentrum Global & Inclusive Education heeft een nieuwe lector Inclusive Education en het lectoraat Learning Technology and Analytics is toegevoegd.
- In het Kenniscentrum Mission Zero wordt het lectoraat Future Urban Systems voortgezet. Dit geldt ook voor het lectoraat United Nations in Peace and Justice, dat voor drie jaar verlengd is. Dit lectoraat is een mooie samenwerking tussen de gemeente Den Haag, Universiteit Leiden en De Haagse Hogeschool.

In totaal beschikt De Haagse in 2021 over 38 lectoraten die zijn ondergebracht bij zeven kenniscentra.

Kenniscentraraad

In juni is de Kenniscentraraad geïnstalleerd. Hiermee is de medezeggenschap ingericht voor de medewerkers die onder de kenniscentra vallen. De Kenniscentraraad kent drie zetels, waarvan er twee zijn vervuld.

Deze Kenniscentraraad neemt deel aan de verschillende deelradenbijeenkomsten en stemt in met de jaarplannen van kenniscentra (met advies over de begroting). De Kenniscentraraad is niet direct vertegenwoordigd in de Hogeschoolraad.¹

Research Board

Een onafhankelijk adviesorgaan met externe leden, de Research Board, adviseert het College van Bestuur over de strategische sturing van de hogeschool over de profilering en ontwikkeling van onderzoek binnen De Haagse. De Research Board bestaat uit gezaghebbende deskundigen uit kennisinstellingen, bedrijfsleven en de publieke sector op het snijvlak van onderzoek, hoger onderwijs en innovatie.

Door omstandigheden is de Research Board in 2021 niet bij elkaar gekomen. Begin 2022 is de Research Board geraadpleegd in verband met de ontwikkeling van het nieuwe Instellingsplan.

Samenwerking in en tussen kenniscentra

In het proces van samenwerking binnen de kenniscentra hebben de kenniscentra voor het eerst een kenniscentrumbreed jaarverslag uitgebracht en ook een jaarplan voor 2022. Het 'centraliseren' van verantwoordelijkheid op kenniscentrumniveau (vanuit de decentrale situatie waarbij elk lectoraat een verslag en plan moest uitbrengen) is in nauwe afstemming met de faculteitsdirecteuren gebeurd.

De kenniscentra vinden elkaar steeds meer. Per thema wordt centrumoverstijgend samengewerkt binnen subsidieprojecten. Een mooi voorbeeld is de verkregen Impulssubsidie van Stichting Innovatie Allicantie (SIA) van € 475.000,- om te investeren in de onderzoeksinfrastructuur van de hogeschool. Deze financiële middelen heeft de hogeschool ingezet om De Haagse Labs te formaliseren, om de zichtbaarheid van de hogeschool in de regio te stimuleren en om te investeren in communicatie van de zeven kenniscentra. De profilering van ons onderzoek is verder ondersteund door een traject rond visievorming en strategische positionering. Zo is er is een kwartiermaker Westland aangesteld die de positionering van onderzoek en de hogeschool in de regio versterkt.

¹ De kenniscentra zijn voor de HR-verkiezingen ingedeeld bij het kiesdistrict van de kleinste faculteit (SWE). Medewerkers die werkzaam zijn bij een faculteit en gedeeltelijk betrokken bij een kenniscentrum of kenniskring mogen kiezen of zij zich kandidaat willen stellen voor de deelraad van de faculteit of de deelraad van de kenniscentra.

Kwaliteitszorg Onderzoek

Een centrale rol in de PDCA is weggelegd voor de visitaties in overeenstemming met het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO). Het BKO vereist dat onderzoekseenheden eens in de zes jaar extern worden gevisiteerd. In 2021 hebben de laatste twee kenniscentra, Mission Zero en Digital Operations & Finance, op succesvolle wijze de externe visitatie afgerond.

Kenniscentrum	Profiel	Organisatie	Kwaliteit	Doorwerking	Kwaliteitszorg
KC Mission Zero	Voldoende	Goed	Goed	Voldoende	Voldaan
KC Digital Operations & Finance	Voldoende	Goed	Goed	Goed	Voldaan

In 2021 is een start gemaakt met de ontwikkeling van een proces en instrument voor de Midterm Review. Dit betreft een kwaliteitsmeting halverwege de zesjaarlijkse visitatiecyclus. Er zal gebruikgemaakt worden van een panel, bestaande uit interne en externe peers. De interne peers kunnen helpen om de kwaliteitscultuur te bevorderen. De externe peers spiegelen een kenniscentrum aan de wereld buiten de hogeschool.

3.2 Wisselwerking onderwijs en onderzoek

Praktijkgericht onderzoek versterkt ons onderwijs en draagt bij aan de innovatie ervan door een continue wisselwerking waarbij docenten en studenten meedraaien in lectoraten.

Activiteiten in het onderwijs door kenniscentra

De kenniscentra hebben op meerdere manieren bijgedragen aan de verbetering van het onderwijs. Zo was Digital Operations and Finance onder andere betrokken bij de ontwikkeling van nieuwe minors en een nieuwe bacheloropleiding. Global Governance heeft bijgedragen aan de German Desk, een minor van European Studies om het lokale mkb te stimuleren, faciliteren en adviseren om actiever te worden op de Duitse afzetmarkt, en heeft daar de Comenius Teaching Fellow voor gewonnen. Ook Governance of Urban Transitions heeft een infrastructuur ontwikkeld om de inzet van studenten bij projecten te stimuleren door hen op verschillende momenten in aanraking te laten komen met de onderzoeksmogelijkheden.

Health Innovation is onder andere betrokken bij de ontwikkeling van cross-sectorale masters. Binnen Cyber Security wordt gebruikgemaakt van een kernteam om voorbeelden met elkaar te delen en elkaar op de hoogte te houden van de voortgang van ontwikkelinitiatieven op het gebied van de verbinding tussen onderwijs en onderzoek. Mission Zero richt zich niet alleen op het onderwijs in de faculteiten, maar participeert ook in hogeschoolbrede initiatieven, zoals de Sustainability Week van de Green Office.

Global and Inclusive Learning stimuleert en faciliteert bottom-up onderzoeksinitiatieven van studenten in de Student Branch. Daarnaast heeft dit kenniscentrum vanuit de NPO-gelden de programma's Studentsucces en Studentvoice toegekend gekregen. Het doel van het programma Studentsucces is om samen met opleidingen vanuit het perspectief van de lerende organisatie te komen tot een andere manier van denken over en werken aan studentsucces. Het programma Studentvoice richt zich op de betrokkenheid en deelname van studenten en het democratischer maken van governancestructuren.

In 2021 zijn er twee nieuwe labs gestart: het GovernanceLAB van het Kenniscentrum Governance of Urban Transitions en het Centre of Expertise Cyber Security, dat het Human factors in cybersecurity lab heeft geopend in de Dutch Innovation Factory te Zoetermeer.

Artificial intelligence

De Haagse heeft een stevig track record opgebouwd op het gebied van onderwijs en onderzoek rond Data Science en AI. We zijn koploper in het leveren van onderwijs in het IT- en technische domein, waarbij onderzoek nauw wordt betrokken. Dit geldt zeker in de 2021 uitgewerkte nieuwe opleiding Applied Data Science & AI, die in 2022 van start gaat. Actuele onderwijsinhoud vereist het doen van onderzoek. De onderwijs- en onderzoeksambities lopen dus gelijk op. Inmiddels hebben we als hogeschool een UNESCO-leerstoelbenoeming voor AI en Data Science voor de samenleving toegekend gekregen. Dit geeft ons een internationale positie, die we vertalen naar regionale en landelijke initiatieven.

Ook neemt De Haagse een belangrijke positie in de regio in. We zijn penvoerder van de Human Capital Agenda IT Zuid-Holland. In dit programma, We-It, worden initiatieven ontwikkeld voor om- en bijscholing gericht op tekorten op de arbeidsmarkt.

3.3 Onderzoekscultuur

Voor goed onderzoek is een bloeiende en inspirerende kwaliteitscultuur nodig, met ruimte voor goed onderwijs én onderzoek. De onderzoeksfunctie vraagt ook om krachtige ondersteuning, passende governance en een organisatie. De onderzoekers hebben gemakkelijke toegang nodig tot literatuur en hulpmiddelen. Iedere opleiding en ieder kenniscentrum moet werk maken van een levendige onderzoekscultuur. De specifieke randvoorwaarden, regelingen en initiatieven voor onderzoek die hieraan bijdragen, zijn hieronder weergegeven. In algemene zin staat dit beschreven in paragraaf 5.4.

Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit

De Haagse Hogeschool is gebonden aan de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit. In het verslagjaar heeft zij diverse activiteiten ondernomen om de zorgplichten uit deze gedragscode te implementeren. Specifiek gaat het om de plichten:

- Training en supervisie
- Goed databeheer
- Ethische normstelling en procedures
- Onderzoekscultuur
- Openbaarmaking en verspreiding

In dit kader heeft de hogeschool ook de masterclass Rules and Regulations for Researchers (RRR) ontwikkeld en uitgevoerd. Tijdens de masterclass kwamen onderwerpen als AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming), open access en wetenschappelijke integriteit aan bod. De masterclass heeft in 2021 drie keer plaatsgevonden. Deelnemers zijn voornamelijk lectoren en kenniskringleden.

Research Data Management (RDM)

Met het aanstellen van een kwartiermaker research datamanagement in 2021, investeerde De HHs in de ontwikkeling van de rol van de 'research data steward' voor de inbedding en professionalisering van de omgang met onderzoeksdata. Data stewards ondersteunen onderzoekers onder meer bij het schrijven van research data management-plannen. Ook werd in het verslagjaar de pilot met de Research Drive, een systeem voor veilige opslag en het delen van onderzoeksdata, succesvol afgerond en overgedragen aan de lijnorganisatie. De HHs draagt bij aan het landelijke Digital Competence Centre Praktijkgericht Onderzoek (DCC-PO) met een gehonoreerde subsidieaanvraag bij SURF genaamd 'De Haagse Hogeschool op weg naar Open Science'. In dit project ontwikkelt De HHs een workflow voor de archivering en publicatie van onderzoeksdata na afloop van onderzoek.

Ethische Adviescommissie

De Ethische Adviescommissie (EAC) van De Haagse Hogeschool adviseert onderzoekers over ethische aspecten in hun onderzoeksproject. Na een pilot van een jaar is de Ethische Adviescommissie op 1 september 2021 structureel ingericht en zijn de vier commissieleden officieel benoemd. Zij zijn experts op het gebied van onderzoeksethiek en vervullen deze rol vrijwillig naast hun functie als lector, coördinator of opleidingsmanager. In het verslagjaar heeft de EAC tien aanvragen voor ethisch advies ontvangen en afgehandeld. Ook zijn activiteiten ondernomen om de bewustwording en bekendheid rondom ethiek en de commissie te vergroten, waaronder het organiseren van een onderzoekslunch en bijeenkomsten binnen de kenniscentra.

Promotiecommissie

De Promotiecommissie van De Haagse Hogeschool heeft in het verslagjaar in één ronde vijf aanvragen voor een promotievoucher en twee aanvragen voor een pre-promotievoucher ontvangen van medewerkers. Daarvan heeft zij één promotieaanvraag en twee pre-promotieaanvragen gehonoreerd.

Ten opzichte van de vorige ronde is de samenstelling van de commissieleden gewijzigd. Vanwege het vertrek van twee commissieleden zijn twee nieuwe leden benoemd vanuit de kenniscentra GIL en DOF. Vanwege ontoereikend budget kon

in 2021 maar één ronde worden georganiseerd. Opvallend was het hoge aantal aanvragen voor promotie vouchers ten opzichte van pre-promotie vouchers. Omdat de ambitie van De Haagse Hogeschool is om zoveel mogelijk gebruik te maken van externe financieringsbronnen, wordt het aankomende jaar ingezet op het onder de aandacht brengen van de mogelijkheden van een pre-promotie voucher. Daarnaast is een aantal procedurewijzigingen aangebracht voor het aanvragen van een promotie voucher: het aanleveren van een externe review voor medewerkers zonder onderwijstaken en het aanleveren van een NWO-reflectierapport bij afwijzing voor de NWO-beurs.

In het verslagjaar hebben vijf medewerkers van De Haagse Hogeschool hun doctorstitel gekregen (PhD) en tien medewerkers een NWO-promotiebeurs voor leraren ontvangen.

Onderzoekslunches

Wekelijks organiseren de kenniscentra een (online) onderzoekslunch. Tijdens de onderzoekslunches presenteren medewerkers hun onderzoek aan collega's. De onderzoekslunch heeft altijd een interactief karakter met ruimte voor collegiale reflectie.

Integrale Onderzoeksondersteuning

In 2020 is een onderzoek uitgevoerd naar de mogelijke verbetering van de dienstverlening aan onderzoekers. Het onderzoek heeft geleid tot een aantal concrete aanbevelingen waaronder een integrale ontsluiting van alle voor hen relevante materialen en deskundigheid. Dit heeft geresulteerd in het portaal Onderzoeksondersteuning, dat in juli 2021 is opgeleverd. Via dit portaal vinden onderzoekers – ingericht volgens de onderzoekscyclus – alle informatie die zij nodig hebben voor het uitvoeren van hun onderzoek op één plek en kunnen zij via één punt vragen stellen. Om dit te bewerkstelligen, is een backoffice ingericht waar alle diensten rondom onderzoeksondersteuning achter de schermen samenwerken om verzoeken integraal te beantwoorden.

Publicatiebeleid

De kenniscentra registreren jaarlijks hun output. In 2021 is het aantal publicaties van de hogeschool gegroeid ten opzichte van vorig jaar, net als het aantal onderzoekspublicaties van de kenniscentra dat open access beschikbaar is. Dit laatste is in lijn met de open access-ambities van het publicatiebeleid. De bibliotheek ondersteunt onderzoekers met tools en trainingen, en participeerde in een landelijke werkgroep die in opdracht van het landelijke adviescollege Open Science een verkenning publiceerde over open access op hogescholen.

3.4 Universities of Applied Sciences Netherlands

De Haagse Hogeschool is lid van Universities of Applied Sciences Netherlands, kortweg UASNL. In UASNL zijn zestien Nederlandse hogescholen (UAS) verenigd. De Haagse Hogeschool werkt samen met deze hogescholen aan de versterking van het profiel van praktijkgericht onderzoek in Europa. Met een EU-office in Brussel draagt UASNL bij aan beleidsontwikkelingen, bouwt het Europese partnerschappen op en toont het de meerwaarde van praktijkgericht onderzoek bij het beantwoorden van de uitdagingen waarmee Europa wordt geconfronteerd.

De Haagse Hogeschool is sinds de oprichting van UASNL in 2018 lid van het kernteam. Maandelijks is er afstemming en overleg met alle 'linking pins' van de deelnemende hogescholen. Vierjaarlijks vindt bestuurlijk UASNL-overleg plaats, waarin collegelid Rawal De Haagse Hogeschool vertegenwoordigt.

Het jaar 2021 heeft voor UASNL in het teken gestaan van versterking van het Europese netwerk. Het momentum is behouden ondanks de coronapandemie en het vertrek van de liaison officer. Voor 2022 is er een nieuwe liaison officer aangesteld. UASNL heeft in 2021 diverse goedbezochte online lunchsessies georganiseerd, waaronder de sessie 'The Role of Applied Research in Creating an Inclusive Society' geleid door De Haagse Hogeschool. Daarnaast is de samenwerking tussen de UASNL-hogescholen verder uitgebouwd door afstemming op het gebied van bijvoorbeeld Europese strategie, Gender Equality Plan en funding.

3.5 Zuid-Holland Impact Alliantie

Onder leiding van De Haagse is in 2021 gestart met de Zuid-Holland Impactalliantie. De vier brede Zuid-Hollandse hogescholen geven een krachtige impuls aan het praktijkgericht onderzoek in de provincie. Zij doen dat om meer impact te creëren voor de regio, door innovaties te versnellen op cruciale maatschappelijke thema's. De planvorming is in 2021 afgerond. Hierin zijn een aantal pijlers opgenomen: het opzetten van cross-sectorale onderzoeksnetwerken, gezamenlijke thematische onderzoeksagenda's uitwerken en het starten van een gezamenlijk loket en dito supportorganisatie om de buitenwereld te verbinden.

3.6 Subsidies en overige externe inkomsten voor onderzoek

Externe middelen dragen bij aan de kwaliteit en omvang van het praktijkgerichte onderzoek en daarmee aan de kwaliteit van het onderwijs en de beroepspraktijk. Ook stimuleren ze de rol van De Haagse Hogeschool als maatschappelijke organisatie in de stad en de regio. De ontwikkelingen rond extern invorderen zijn positief. Zo groeien de externe middelen voor praktijkgericht onderzoek gestaag. Er is een toenemend bewustzijn op het gebied van samenwerking en consortiumvorming. De ervaringen en vaardigheden op het gebied van projecten met externe middelen professionaliseren zich gestaag. Vanwege deze uitbreiding van taken heet de Subsidiedesk vanaf begin 2021 Funding Support Office (FSO) en wordt door automatisering van de administratie gewerkt aan het financieel inzichtelijker maken van externe middelen voor de projectleiders van de projecten.

In 2021 heeft het praktijkgerichte onderzoek van De Haagse Hogeschool in totaal voor € 4,6 miljoen aan externe middelen gegenereerd. Daarvan was € 3,2 miljoen subsidie, € 1 miljoen voor contractactiviteiten in opdracht van derden en € 0,4 miljoen voor NWO-promotiebeurzen voor docenten. Voor onderzoek is een gemiddelde van 30 procent van het totale onderzoeksbudget extern gegenereerd, waarbij drie van de zeven kenniscentra boven het beoogde invorderingspercentage van 30 procent zitten.

Subsidieverstrekkers en opdrachtgevers voor contractactiviteiten variëren sterk; het zijn bekende en minder bekende, zowel landelijke, als regionale instanties. Samenwerkingspartners zijn vaker lokaal en regionaal. De externe middelen komen voor het overgrote deel uit nationale bronnen en zijn slechts nog voor een klein deel internationaal.

Hoofdstuk 4

Coronaparagraaf



Dit hoofdstuk geeft een beschrijving op hoofdlijnen van de impact van de Covid-19-pandemie op het reilen en zeilen van de hogeschool gedurende het verslagjaar 2021. In het bijzonder wordt ingegaan op het proces, de hoofdlijnen van de planuitwerking van het Bestuursakkoord Nationaal Programma Onderwijs (NPO) en het begin van de uitvoering zoals die het afgelopen jaar vorm heeft gekregen.

4.1 Impact corona in 2021

Impact op onderwijs, studenten en onderzoek

Door de coronacrisis vinden onderwijs en onderzoek sinds maart 2020 onder veranderende, moeilijke omstandigheden plaats. Het coronacrisisteam zoals dat door De Haagse Hogeschool in 2020 is ingericht, is gedurende het gehele jaar actief geweest. De uitvoering van de aanwijzingen en richtlijnen van de overheid is daarbij leidend geweest.

Doordat de ontwikkeling van de pandemie ook in 2021 grillig is gebleken, is de precieze impact van de coronamaatregelen op studenten, docenten en onderzoekers, de hogeschool en haar omgeving verschillend en lastig te duiden. Hierna worden de belangrijkste ontwikkelingen toegelicht.

Een behoorlijk deel van de onderwijsactiviteiten is door omstandigheden online uitgevoerd. Er waren minder momenten waarop studenten elkaar en de docenten fysiek konden ontmoeten. Niet alleen het onderwijs is deels 'op afstand' georganiseerd, ook de afname van toetsen is op afstand georganiseerd via proctoring als een toetsafname op de locatie van de hogeschool niet mogelijk was.

Dit maakte de omstandigheden voor de studenten zwaarder dan normaal, waarbij niet alleen een zware wissel is getrokken op de fysieke gezondheid maar ook op het persoonlijk welbevinden van studenten.

Om het welzijn te verbeteren en meer (onderlinge) verbinding te creëren, zijn extra activiteiten ingezet (voor het jaar 2020 nog voornamelijk gefinancierd uit de studievoorschotmiddelen). Een voorbeeld hiervan is de Student Well Being Week, die in 2021 twee keer is georganiseerd. Voor een verdere toelichting op deze activiteiten en de reflectie hierop vanuit de faculteiten en de diensten verwijzen we naar hoofdstuk 8 'Kwaliteitsafspraken'.

Daarnaast is het bindend studieadvies evenals in 2020 ook in 2021 opgeschort, om de ervaren prestatiedruk onder studenten te verlagen. Hierdoor hebben studenten langer de tijd om de studiepunnennorm te halen. Dit leidt er echter ook toe dat de afgelopen jaren studenten zijn doorgestroomd naar het tweede jaar met een flinke studieachterstand. Een deel van de NPO-middelen is er daarom op gericht om een studieachterstand waar mogelijk in te halen of niet verder te laten oplopen, zoals hierna wordt toegelicht. Hoewel de impact van de pandemie voornamelijk negatief is, heeft deze op de invoering van hybride onderwijs een positief effect gehad.

Corona heeft in 2021 ook invloed gehad op het onderzoek dat verricht kon worden, zowel voor wat betreft de mogelijkheden om onderzoek uit te voeren als het aantal inzetbare onderzoekers. Eind 2021 zijn vanuit het NPO Bestuursakkoord Onderzoek middelen beschikbaar gekomen om vertraagde onderzoekers gedeeltelijk te compenseren (zie hiervoor de nadere toelichting in paragraaf 4.2.4).

Vanuit de kenniscentra is opnieuw meer ruimte geboden aan opleidingen voor (afstudeer)projecten van studenten. Hierdoor zijn meer en nieuwe verbindingen tussen lectoraten en onderwijs ontstaan.

Impact op bedrijfsvoering en medewerkers

De coronaomstandigheden die het noodzaakten om onderwijs op afstand te organiseren, golden ook voor medewerkers, waarbij het uitgangspunt was dat zij zoveel mogelijk thuis moesten werken.

Op de flexibiliteit en het aanpassings- en uithoudingsvermogen van ook deze groep is in 2021 een groot beroep gedaan. Uit een inventarisatie met leidinggevenden kwam als rode draad naar voren dat verbinding met studenten, collega's en De Haagse als organisatie een belangrijke pijler is om goed met elkaar te kunnen werken. In een online setting is dit veel lastiger, waardoor extra aandacht belangrijk was. Daarnaast gaf het online werken ook voordelen, zoals zonder reistijd en daarmee efficiënter het werk kunnen verrichten.

Gedurende het jaar zijn aan de medewerkers kaders meegegeven omtrent thuiswerken en op locatie werken die aansloten bij de richtlijnen van de overheid. Medewerkers maakten hier met hun team vervolgens afspraken over. Om medewerkers tegemoet te komen, is een thuiswerkvergoeding ingesteld, die voor een deel in plaats trad van de niet meer van toepassing zijnde reiskostenregeling. Daarnaast is het voor medewerkers mogelijk gemaakt om hun thuiswerkplek te optimaliseren (bureaustoel, beeldscherm en een replicatorset om apparatuur aan te sluiten) en zich hierover te laten

adviseren door De Arbodienst.

Om de 'anderhalvemeter-regeling' binnen de hogeschool te faciliteren, zijn looproutes in de gebouwen aangebracht door middel van bestickering en bewegwijzering. Daarnaast werd er gehandhaafd op het dragen van mondkapjes en was er aandacht voor het aangaan van het gesprek over deze onderwerpen, zowel in de klas als in de teams zelf.

Vanuit de beschikbare extra middelen ('coronabanen' en 'extra hulp voor de klas') is in 2021 een wervingscampagne gestart om extra onderwijspersoneel te kunnen aantrekken voor meer individuele studentbegeleiding, onder meer bij studieachterstanden (zie ook paragraaf 4.2.1).

4.2 Nationaal Programma Onderwijs (NPO)

Met het NPO heeft het kabinet in februari 2021 besloten extra middelen beschikbaar te stellen om de negatieve effecten van de coronacrisis voor studenten, docenten en onderzoekers te reduceren. Het programma is een steunprogramma voor herstel en perspectief in de gehele onderwijssector.

Voor een deel van deze middelen, bestemd voor het inhalen en voorkomen van studievertraging en het verbeteren van het studentenwelzijn, is tussen het ministerie van OCW en onder andere de Vereniging Hogescholen het Bestuursakkoord Nationaal Programma Onderwijs overeengekomen. De middelen waarop deze paragraaf van het bestuursakkoord voornamelijk betrekking heeft, worden ook aangeduid als 'corona-enveloppe'. Binnen onze instelling duiden wij deze middelen als 'doelbestemde middelen NPO'. Daarnaast worden de extra middelen uit het Bestuursakkoord Nationaal Programma Onderzoek en de initiatieven die vanuit de lumpsum worden bekostigd op het gebied van innovatie en kwaliteit nader toegelicht.

Overzicht van alle beschikbare NPO-middelen voor De Haagse Hogeschool

Vanwege de coronacrisis is er sprake van studievertraging door de beperkte mogelijkheden voor fysiek onderwijs, uitval van stages, praktijkopdrachten en examens. Daarom zijn er verschillende middelen in het NPO vrijgekomen om de coronacrisis het hoofd te bieden. Alles is erop gericht om zo spoedig mogelijk – binnen de gegeven omstandigheden – weer over te gaan op fysiek onderwijs. Binnen het totaal van het NPO worden daarbij voor De Haagse de volgende middelen beschikbaar gesteld:

<ul style="list-style-type: none"> • Subsidieregeling extra hulp voor de klas als ondersteuning voor docenten. Aangevraagd en toegezegd Hierna toegelicht onder 4.2.1 	€ 1 mln.
<ul style="list-style-type: none"> • Compensatie voor de halvering van het wettelijk collegegeld voor studenten in collegejaar 2021-2022 in de lumpsum rijksbijdrage. Voor beide jaren samen Hierna toegelicht onder 4.2.2 	€ 25 mln.
<ul style="list-style-type: none"> • Extra middelen in de lumpsum rijksbijdrage wegens toename van het aantal studenten in het hbo ten behoeve van de structurele inzet van extra docenten, ondersteuning, infrastructuur, extra locaties en andere onderwijsgerelateerde kosten en het bieden van directe verlichting van de werkdruk van docenten. Door De Haagse Hogeschool vertaald naar: <ul style="list-style-type: none"> • € 1 mln. reservering voor begrotingsbijstellingen • € 6 mln. in welzijn en kwaliteit in OP en OBP • € 5,4 mln. in initiatieven op het gebied van onderwijskwaliteit en innovatie Hierna toegelicht onder 4.2.3 	€ 12,4 mln.

<ul style="list-style-type: none"> ● Extra middelen Bestuursakkoord NP Onderzoek: Subsidieregeling ter dekking van extra kosten voor het opvangen van onderzoekers met een tijdelijke onderzoeksaanstelling in het hoger beroepsonderwijs, van wie het onderzoek door coronaomstandigheden vertraging heeft opgelopen. Deze middelen komen beschikbaar via een subsidieregeling bij NWO-SIA. Vastgesteld en toegezegd: € 164 k. Hierna toegelicht onder 4.2.4 	€ 0,2 mln.
<ul style="list-style-type: none"> ● Extra doelbestemde middelen Bestuursakkoord NP Onderwijs (zogenoemde corona-enveloppe) waarvan € 5,5 miljoen beschikbaar wordt gesteld in 2021 en € 7,5 miljoen in 2022. In beide jaren is hiervan € 1,5 miljoen gereserveerd voor het tegengaan van studievertraging en uitval in de lerarenopleidingen (voor De Haagse: pabo en HALO) en is het restant € 11,5 mln. beschikbaar voor inhaal- en ondersteuningsonderwijs, begeleiding studenten, extra ondersteuning in de klas ende aanpak van stageproblematiek. Hierna toegelicht in paragraaf 4.3 	€ 13 mln.

4.2.1 Subsidieregelingen coronabaten en extra hulp voor de klas

Het kabinet heeft eind 2020 de subsidieregeling coronabaten in het hoger onderwijs in het leven geroepen, met een looptijd 1 januari 2021 tot 30 juni 2021. Aansluitend is de subsidieregeling extra hulp voor de klas – hoger onderwijs geïnitieerd, met een looptijd van 1 juli 2021 tot 31 december 2021. Beide regelingen waren bedoeld om financiële ondersteuning te bieden om extra (tijdelijk) personeel te kunnen aantrekken. Dit om de extra werkdruk als gevolg van de pandemie te verlichten, de continuïteit van het onderwijs te waarborgen en studieachterstanden zoveel mogelijk te voorkomen dan wel te beperken.

De hogeschoolbrede belangstelling voor het intekenen op deze regelingen is groot gebleken. De regeling coronabaten heeft geresulteerd in een tijdelijke extra inzet van 32,9 fte, verdeeld over 117 personen. Deze zijn ingezet binnen alle faculteiten alsmede een aantal diensten. De hiermee gemoeide subsidie beliep € 322k. De regeling extra hulp voor de klas heeft geresulteerd in een tijdelijke extra inzet van 74,4 fte, verdeeld over 238 personen. Naast faculteiten en diensten zijn ook coronabaten tot stand gekomen binnen onze kenniscentra. Het beroep op deze regeling overtrof zelfs het beschikbare subsidiebedrag. De hiermee gemoeide subsidie beliep € 961k.

De verschillen in de inzet vanuit de beide regelingen zijn enerzijds het gevolg van een relatief late start van de regeling coronabaten vanaf januari, waarmee de eerste coronabaten (na het doorlopen van het wervingstraject) eind februari, begin maart zijn gerealiseerd. Anderzijds kende deze regeling een beperkende voorwaarde van een maximaal te hanteren salaris van 120 procent van het minimumloon, wat in de praktijk neerkomt op schaal 6 trede 1. In de regeling extra hulp voor de klas is dit losgelaten, hetgeen de aantrekkelijkheid en praktische invulbaarheid van de regeling sterk heeft doen toenemen.

4.2.2 Compensatie halvering van het wettelijk collegegeld

Teneinde de drempel voor de instroom in het hoger onderwijs gedurende de coronatijd niet te hoog te maken, is besloten om de collegegelden, waarvoor in het eerste jaar al een verlaagde bijdrage gold, tijdelijk te halveren. Om de gemiste baten voor de hogeschool te compenseren, is hiervoor extra lumpsumbekostiging beschikbaar gesteld.

4.2.3 Extra bijdrage in de lumpsumbekostiging: investering in welzijn, werkdruk, kwaliteit en innovatie van onderwijs

Vanwege de toegenomen aantallen studenten (studievertraging, minder uitval) is aan hogescholen in 2021 een extra bekostiging toegekend. Deze is binnen De Haagse Hogeschool voor het grootste deel aangewend voor het aantrekken van extra onderwijspersoneel (voor het verhogen van welzijn van studenten en medewerkers), maar deels ook gereserveerd voor meerjarige projecten die bijdragen aan de twee focuspunten van de agenda voor verbetering van de

kwaliteit van onderwijs en meer innovatie in onderwijs en onderzoek op de volgende thema's:

Thema Basiskwaliteit

<ul style="list-style-type: none"> • Er wordt extra budget vrijgemaakt voor (een achttal) opleidingen die een extra impuls nodig hebben voor het verbeteren van de basiskwaliteit. 	<p>Gereserveerd meerjarenbudget € 1,0 mln.</p>
--	--

Thema Blended Learning

<ul style="list-style-type: none"> • Voor dit thema zijn verschillende projecten voorzien, die in samenhang worden aangevlogen: • Vanuit OKC wordt de onderwijskundige dienstverlening aan de opleidingen versterkt, waardoor meer opleidingen in staat gesteld worden hun curricula blended (in werk- en toetsvorm) te maken. • Binnen TIS worden docenten ondersteund bij het ontwikkelen van kwalitatief hoogstaand blended onderwijs en worden extra expertise en hands-on ondersteuning ingezet. • Binnen SWE wordt een gamificationproject opgezet als vliegwiel voor hybride onderwijs, waarmee een rijkere online leeromgeving wordt gecreëerd waarin tijdflexibel en plaatsonafhankelijk geleerd kan worden. 	<p>Gereserveerd meerjarenbudget € 0,7 mln.</p>
--	--

Thema Student Voice

<ul style="list-style-type: none"> • Voor dit thema worden vanuit het Kenniscentrum Global & Inclusive Learning in samenwerking met HCTL en OKC een leerprogramma studentsucces ontwikkeld, waarin samen met opleidingen een andere manier van denken over en werken aan studentsucces wordt ontwikkeld om beter grip te krijgen op de complexiteit van dit vraagstuk. • Een ander onderzoeksthema vanuit het kenniscentrum is het herdefiniëren van de samenwerking met en participatie van studenten in een meer taakvolwassen en 'partnership'-relatie tussen studenten en docenten en docenten en leidinggevend, waarbij de student centraal wordt gesteld. • Ten slotte wordt vanuit OKC (team Onderwijs & Onderzoek) een studentenpanel ingericht, inclusief een beloningsmechanisme voor een meer kwaliteitsvollere monitoring op en evaluatie van beleid (sresultaten). Het uiteindelijk (middel)langetermijndoel is de verbetering van onderwijs(processen). 	<p>Gereserveerd meerjarenbudget € 0,8 mln.</p>
--	--

Thema Onderwijsontwikkeling

<ul style="list-style-type: none"> • Het lectoraat New Finance (BFM) voert een onderzoek uit naar het stimuleren van ondernemerschap onder studenten resulterend in een (faculteitsoverstijgend) Studenten Investeringsfonds, dat enerzijds adviseert over financiële middelen en anderzijds een netwerk biedt. • Vanuit de faculteit BRV start een project naar diversiteitssensitief werken, wat op de onderwijs- en werkvloer vaak nog onvoldoende vorm krijgt, met als doel om een hogeschoolbrede minor te ontwikkelen in nauwe verbinding met het werkveld. • Vanuit OKC (team Onderwijs & Onderzoek) wordt een tijdelijk assortimentsteam opgericht om daarmee een up-to-date en kwalitatief (onderwijs)assortiment te creëren en de instroom te verhogen. 	<p>Gereserveerd meerjarenbudget € 0,3 mln.</p>
---	--

Thema Studiedata/learning analytics

<ul style="list-style-type: none"> Binnen OKC (team Onderwijs & Onderzoek) is een multidisciplinair project ingericht voor het opzetten van een data science team voor een veilige en betrouwbare benutting van studiedata ter verbetering van de kwaliteit van het onderwijs aan de hand van kwantitatief onderzoek. Parallel hieraan wordt binnen BFM in het kader van learning analytics gericht onderzocht welke gegevens bij elkaar gebracht kunnen worden om vast te stellen welke parameters een significante invloed op studieontwikkeling hebben. 	Gereserveerd meerjarenbudget € 0,8 mln.
--	--

Thema Procesmanagement

<p>Onder regie van B&C wordt een tweetal initiatieven bij faculteiten ondersteund om een vervolgstap te maken in de verbetering van enkele ketenprocessen.</p> <p>Uitgangspunten bij de coördinatie vanuit B&C zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hogeschoolbrede (keten)processen. Proceseigenaren moeten betrokken zijn en regie voeren. Initiatieven en resultaten hieruit (zo) hogeschoolbreed (mogelijk) trekken. 	Gereserveerd meerjarenbudget € 0,6 mln.
---	--

Thema Traineeprogramma

<ul style="list-style-type: none"> Via het traineeprogramma (coördinatie vanuit HRM) wordt bijgedragen aan een duurzame, diverse en kwalitatieve instroom van docenten, uitgewerkt in een traineeprogramma voor talenten met een bachelor en een onboardingprogramma voor nieuwe docenten. 	Gereserveerd meerjarenbudget € 0,8 mln.
---	--

Thema Hybride vergaderruimtes

<ul style="list-style-type: none"> Vanuit de ervaringen met thuiswerken is een nieuwe vorm van hybride werken ontstaan waarbij medewerkers afwisselend thuiswerken en op kantoor werken. Daarmee ontstaat een behoefte aan faciliteiten ter ondersteuning van het hybride vergaderen. Concreet betekent dit de realisatie van 88 hybride vergaderruimtes tot acht personen en vier4 vergaderruimtes voor negen personen en meer. 	Gereserveerd meerjarenbudget € 0,2 mln.
<ul style="list-style-type: none"> Totaal meerjarenbudget projecten Kwaliteit & Innovatie 	€ 5,3 mln. (afgerond)

De meerjarige projectbudgetten worden gemonitord. Voor het niet uitgegeven deel wordt een reservering gemaakt in de jaarrekening, die per ultimo 2021 is uitgekomen op € 5,2 mln.

4.2.4 Extra middelen Bestuursakkoord Onderzoek

Door de coronaomstandigheden zijn de promovendi en postdocs in het hoger beroepsonderwijs volledig onderwijs gaan geven of hebben door de impact van de coronamaatregelen bij de praktijkpartners geen onderzoek kunnen doen. In het Bestuursakkoord Nationaal Programma Onderwijs zijn mogelijkheden gecreëerd om financiële compensatie te verkrijgen voor onderzoekers met een tijdelijk contract, waarvan het onderzoek vertraging heeft opgelopen veroorzaakt door de coronacrisis in 2020. De compensatie is bedoeld om hieruit voortvloeiend extra kosten in 2021 en 2022 te dekken, zodat de onderzoekers in staat worden gesteld om hun onderzoek af te ronden in het belang van hun wetenschappelijke

carrière, de continuïteit van het onderzoek en de kwaliteit van het hoger onderwijs in Nederland. Het regieorgaan SIA voert in opdracht van het ministerie van OCW de financiële compensatieregeling uit.

De Haagse heeft een verzoek ingediend voor financiële compensatie van de vertraging die wordt opgelopen door negen promovendi, drie postdocs en twee docentonderzoekers, in totaal belopend 5,3 fte.

Op basis van deze aanvraag en de verdeelsleutel zoals vastgesteld in het bestuursakkoord, is de compensatie voor De Haagse door het bestuur van Regieorgaan SIA vastgesteld op € 76k voor 2021 en € 87k voor 2022.

4.3 Extra doelbestemde middelen Bestuursakkoord NPO: 'corona-enveloppe'

De Haagse Hogeschool heeft ervoor gekozen om de thema's en de keuzelijst van het ministerie te volgen, waarbij als hoofddoelstellingen zijn gesteld:

- Soepele in- en doorstroom (thema 1).
- Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding (thema 2).
- Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages (thema 3).
- Studievertraging en uitval in lerarenopleidingen als gevolg van stagetekorten beperken (thema 5).

Faculteiten en diensten hebben een budget toegewezen gekregen waarvoor zij activiteiten uit de lijst kunnen kiezen passend bij de thema's 1, 2, 3 of 5. Op deze wijze hebben we de keuze voor en de uitwerking van een activiteit dicht bij het onderwijs gelegd, wat aansluit bij de besturingsfilosofie van De Haagse Hogeschool.

4.3.1. Inrichting van en regie op het proces

Taskforce in de lead voor advisering over het proces

Voor de uitwerking van de plannen heeft de hogeschool een Taskforce NPO in het leven geroepen, samengesteld uit een vertegenwoordiging van verschillende geledingen van de organisatie. Deze taskforce heeft geadviseerd bij het doorlopen proces en de Hogeschoolraad betrokken bij het procesvoorstel.

Brede participatie vooraf op proces; dialoog met cocreatie en instemming achteraf op inhoud

De hogeschool heeft, met de recente goede ervaringen vanuit het plan De Haagse Kwaliteitsafspraken, een werkwijze ontwikkeld om samen met de medezeggenschap tot planvorming te komen in een proces van cocreatie. Een dergelijk proces kost 'aan de voorkant' meer tijd, maar levert 'aan de achterkant' grote voordelen op, doordat in de fase van planvorming een meer afgewogen plan tot stand komt, waarin alle belanghouders zich kunnen herkennen. Daarmee is er ook draagvlak en momentum voor de uitvoering van het plan.

Deze werkwijze is ook toegepast bij de planuitwerking voor de doelbestemde NPO-middelen. Hiervoor gold het in september aan Berenschot² geleverde conceptplan als startschot. Voor dit conceptplan had de Taskforce NPO een format opgesteld op basis van de gegeven thema's en activiteiten uit de keuzelijst en de beschikbare middelen verdeeld over de dienst Onderwijs, Kennis en Communicatie (€ 1,4 miljoen voor hogeschoolbrede ondersteuningsmaatregelen) en faculteiten. De middelen voor faculteiten zijn, met uitzondering van de middelen voor lerarenopleidingen, verdeeld met als verdeelsleutel de studentenaantallen; een basis die ook gehanteerd wordt in het allocatiemodel van de hogeschool.

Faculteiten en diensten maakten een conceptplan voor de voor hen gealloceerde middelen. Vervolgens werden medezeggenschap en studenten nadrukkelijk uitgenodigd om – binnen de gegeven thema's en keuzelijst – eigen voorstellen aan te reiken. Binnen de faculteiten hebben de gesprekken over de conceptbesteding van de NPO-middelen plaatsgevonden met de Faculteitsraad. Voor het centrale deel is het conceptplan besproken met de centrale Hogeschoolraad. Vervolgens zijn de (inmiddels volledig uitgewerkte en gedocumenteerde) NPO-plannen opnieuw aan het CvB aangeboden en daarna ter instemming ingebracht bij de Hogeschoolraad, gelijktijdig met de advisering op de hogeschoolbegroting. Begin december is de vereiste instemming met het NPO-plan verkregen, waarna het definitief is vastgesteld en goedgekeurd. Doordat het definitieve plan zeer recent tot stand is gekomen en op breed draagvlak in de

2 Bureau Berenschot vervult voor dit programma een monitoringsrol ten behoeve van het ministerie van OCW.

verschillende medezeggenschapsgeledingen kan rekenen, hebben er vooralsnog geen wijzigingen plaatsgevonden op het definitieve plan.

4.3.2 Monitoring en verantwoording

In monitoring en verantwoording voldoet De Haagse aan de voorwaarden en uitgangspunten zoals die zijn vastgelegd in bijlage 3 'Monitoring NPO' bij het Bestuursakkoord.

De Haagse Hogeschool hanteert daarbij de volgende uitgangspunten:

- **Inrichting van een kwalitatieve monitoring, tenzij ...**

Voor de monitoring van de plannen wordt aansluiting gezocht bij de methodiek die ook wordt gehanteerd voor de Kwaliteitsafspraken (studievoorschotmiddelen). Dit betekent dat de voortgang kwalitatief wordt gemonitord. Er is geen intra comptabele nacalculatie en verantwoording, anders dan voor projectmatig toegekende budgetten.

- **Verantwoording in het jaarverslag**

Het jaarverslag verschaft inzicht in de keuze voor maatregelen en een duiding van de **voortgang** van de uitvoering van die maatregelen, alsmede de plannen voor de resterende periode van het NPO.

Aangezien de NPO doelbestemde middelen als zogenaamde niet-normatieve bekostiging³ worden aangemerkt, is voor niet in het boekjaar bestede middelen een balansreservering gemaakt. Per ultimo 2021 beloopt dit een bedrag van € 5 mln. In 2022 worden de resterende € 7,5 mln. aan NPO doelbestemde middelen beschikbaar gesteld.

De onderbouwing voor het totaal aan te verantwoorden NPO doelbestemde middelen wordt gevonden in het onderliggend bestedingsplan (lees: het NPO-plan voor de komende jaren).

- **Vanaf 2022: tussentijdse monitoring bij gelegenheid van Marap 1 en Marap 2**

Naar analogie met de studievoorschotmiddelen zullen de faculteiten en betrokken diensten in een tussentijdse voortgangsrapportage bij gelegenheid van de 'maraps' (tot en met maart respectievelijk augustus) intern verantwoording afleggen aan het CvB.

Deze interne verantwoording zal dan tevens de basis vormen van de (steekproefsgewijze) externe tussentijdse verantwoording via de implementatiemonitor van Berenschot, die via het ministerie van OCW de Tweede Kamer tweemaal per jaar via een voortgangsrapportage informeert. Na 2023 zullen de middelen zijn uitgeput en eindigt met het bestuursverslag over 2023 de monitoring en verantwoording.

4.4 Overzicht van de inzet van de middelen voor de verschillende thema's

Uit onderstaande overzichtstabel blijkt hoe de verdeling van de middelen over de thema's en activiteiten is uitgewerkt, uitgaande van de geconsolideerde conceptplannen van de faculteiten en de diensten.

De middelen worden nagenoeg geheel ingezet in de jaren 2022 en 2023. De resterende maanden van 2021 waren bedoeld voor nadere planvorming en nodig om het plan definitief te maken alsmede instemming van de medezeggenschap te verkrijgen.

³ De middelen uit de corona-enveloppe komen naar verwachting tot besteding in de studie jaren 2021-2022 en 2022-2023. De middelen zullen daardoor dus over de jaargrenzen tot besteding komen. Om te voorkomen dat de middelen via het resultaat en de bestemmingsreserve ingezet moeten worden, is besloten deze aan te merken als 'niet-normatieve rijksbijdrage'. Op deze manier wordt deze aanvullende rijksbijdrage toegerekend in de periode waarin de middelen tot besteding komen, uiterlijk in 2023.

Overzichtstabel inzet doelbestemde NPO middelen Haagse Hogeschool								Verdeling over de jaren		
Thema	Activiteiten	gem. fte OP	gem. fte OBP	euro personele lasten (in k)	Totalen		relatief tov totaal	2021	2022	2023
					euro overige kosten (in k)	euro totale kosten (in k)				
Thema 1: Soepele in- en doorstroom	Het aanbieden van extra begeleiding.	15,8	2,9	3.017	67	3.084	24%			
	Het investeren in een goede intake aan de voorkant.	1,8	1,2	516	-	516	4%			
	Het beter laten landen van studenten in het hoger onderwijs.	2,4	1,2	542	14	556	4%			
	Het versterken van (online) studiekeuze activiteiten.	2,4	0,5	541	45	586	5%			
	Het aanbieden van extra mogelijkheden om de studievertraging in te lopen.	16,1	0,0	2.563	43	2.606	20%			
Totaal Thema 1		38,5	5,8	7.179	169	7.348	57%	78	4.118	3.152
Thema 2: Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding	Het inzetten op meer ondersteuning voor studenten.	3,9	1,3	766	238	1.004	8%			
	Het bieden van extra faciliteiten voor studenten.	0,6	3,0	649	44	693	5%			
	Het organiseren van meer contactmomenten tussen studenten.	3,1	0,3	418	437	855	7%			
	Pro-actieve benadering bij kwetsbare studenten en studenten met zorgen over het welzijn.	1,0	0,6	409	110	519	4%			
Totaal Thema 2		8,6	5,2	2.241	829	3.070	24%	80	1.811	1.179
Thema 3: Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	Meer stages.	2,2	2,2	666	20	686	5%			
	Meer flexibiliteit.	0,3	0,0	57	25	82	1%			
	Meer ondersteuning.	1,0	0,4	273	21	294	2%			
Totaal Thema 3		3,4	2,6	995	66	1.061	8%	22	537	502
Thema 5: Specifiek Leraren-opleidingen	Het bieden van extra begeleiding aan studenten en zij-instromers.	6,5	0,0	1.304	-	1.304	10%			
	Het bieden van extra onderwijs in de opleiding.	1,1	0,0	216	-	216	2%			
	Oplossingen, waaronder digitale, voor het uitbreiden van de mogelijkheden om praktijkervaring op te doen.	0,0	0,0	-	-	-	0%			
Totaal Thema 5		7,6	0,0	1.520	-	1.520	12%	85	753	682
Totaal van alle Thema's		58,1	13,6	11.936	1.064	13.000	100%	265	7.219	5.515

Deze overzichtstabel geeft aanleiding tot de volgende observaties:

- **Meer dan de helft van de beschikbare middelen (57 procent, circa € 7,3 miljoen) wordt ingezet binnen thema 1:** maatregelen ter bevordering van een soepele in- en doorstroom. Activiteiten voor het aanbieden van extra begeleiding van studenten zijn daarbinnen dominant. Verder zijn veel activiteiten benoemd in het aanbieden van extra mogelijkheden om studievertraging in te lopen.
- **Een kwart van de beschikbare middelen (€ 3,1 miljoen) wordt ingezet voor thema 2:** versterking van het welzijn van studenten en de sociale binding met de opleiding. **Binnen thema 5** (specifiek voor de lerarenopleidingen pabo en HALO) wordt in het bijzonder geïnvesteerd in het bieden van extra begeleiding aan studenten en zijinstromers.
- Gemiddeld ontstaat vanuit deze middelen over de jaren ruimte voor de extra inzet van 58 fte in OP en 14 fte in OBP. Verder wordt een deel van de middelen gereserveerd voor overige uitgaven, met name binnen thema 2, waar het gaat om de facilitering van mogelijkheden om contactmomenten met studenten te bevorderen.

4.5 Overzicht van de activiteiten binnen de gekozen thema's

Voor een diepergaand inzicht is onderstaand per thema voor de te onderscheiden activiteiten van de keuzelijst waarop in het bijzonder wordt ingezet, een nadere specificatie bijgevoegd zoals deze blijkt uit de plannen van de faculteiten en dienst OKC. Onderstaande opsomming is niet limitatief en zonder duiding naar de desbetreffende faculteit of dienst, maar geeft al wel een goed totaalbeeld van de voornemens.

Uit de planuitwerking wordt duidelijk dat er een veelheid aan initiatieven wordt ontwikkeld om de negatieve effecten van de coronacrisis voor studenten in goede banen te leiden. De monitoring van de voortgang en realisatie van deze activiteiten zal op hetzelfde niveau worden gevolgd.



Activiteiten thema 1: Soepele in- en doorstroom

- Activiteit: *Het aanbieden van extra begeleiding*
 - Investeren door de opleidingen in betere begeleiding en een soepeler aansluiting van het mbo op de hbo-bachelor.
 - Inzet van extra support en training van mentoren op de begeleiding van studenten voornamelijk georganiseerd in resultaatverantwoordelijke teams rondom groepen studenten.
 - Inzet studentassistenten voor hulp bij struikelvakken en 'leren studeren'.
 - In het studiejaar 2021-2022 peermentoring realiseren. Een docent is aangesteld voor de begeleiding/ professionalisering van bepaalde studenten uit de opleiding die jongerejaars begeleiden.
 - Meer mentoring aanbieden in hogerejaars (2, 3 en 4) om studenten te ondersteunen met motivatie en het wegwerken van achterstand in hun studie (studieadvies)
 - Extra begeleiding door NPO-docenten en NPO-studentassistenten. Deze docenten zullen de studenten niet enkel inhoudelijke ondersteuning bieden, maar hen ook begeleiden bij activiteiten in het kader van sociale binding.
- Activiteit: *Het aanbieden van extra mogelijkheden om de studievertraging in te lopen.*
 - Onderwijseenheden of toetsen extra aanbieden.
 - Extra tentamentrainingen.
 - Extra begeleiding van langstudeerders.
 - Extra huiswerkbegeleiding/tutoring door studentassistenten (onder supervisie vakdocent).
 - Een maatwerkprogramma organiseren voor studenten die nog niet alle vakken van een voorgaand studiejaar hebben behaald.
 - Online modules aanbieden.
 - Kennisclips voor theoretische leerlijnen ontwikkelen om die op een ander moment te kunnen volgen.
 - Investeren in 'toetsexperts' om toetsdruk te verminderen en studeerbaarheid te vergroten.
 - Investeren in 'blended experts' om positieve leereffecten van blended onderwijs in het curriculum te versterken.
 - Extra (bezem)toetsen organiseren aan het eind van het studiejaar om studievertraging te voorkomen bij vakken die door de wijziging van het curriculum niet opnieuw worden aangeboden.

Activiteiten thema 2: Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding

- Activiteit: *Het inzetten op meer ondersteuning voor studenten.*
 - Extra begeleiding voor langstudeerders.
 - Extra begeleiding voor studenten met 'special educational needs'.
 - Organiseren van peer-to-peer- en studiegroepen.
Een van deze peer-to-peergroepen is specifiek gericht op studenten uit Caribisch Nederland (CarE). Dit studentgeleide programma wordt nauw gevolgd en mogelijk gebruikt als een model voor andere student-communities.
 - Extra inzet van studentassistenten en studieloopbaanbegeleiders *en studieverenigingen*.
 - Alumnus aanstellen als junior praktijkondersteuner die onder andere studenten met een studieachterstand begeleidt en sociale binding stimuleert.
- Activiteit: *Het organiseren van meer contactmomenten tussen studenten.*
 - Fysieke activiteiten organiseren, *in samenwerking met de studievereniging van de betreffende studie*, gericht op verhoging van het studentenwelzijn, sociale binding en onboarding.
 - Studievereniging opzetten.
 - Groepssessies organiseren voor studenten die bezig zijn met hun afstudeerproject/scriptie.
 - Netwerkevenementen organiseren voor studenten en hierbij aansluiting zoeken bij de studievereniging en alumni.
 - Meer contactmomenten organiseren tussen studenten en docenten.

Activiteiten thema 5: Specifiek Lerarenopleidingen

- Activiteit: *Het bieden van extra begeleiding aan studenten en zijinstromers*
 - Extra begeleiding van langstudeerders.
 - Samenwerking met bestaande opleidingsscholen intensiveren.
 - Aangaan van nieuwe partnerschappen met opleidingsscholen.
 - Het onderwijs organiseren in grote blokken van 30EC.
- Activiteit: *Het bieden van extra onderwijs in de opleiding*
 - Extra ondersteuning inzake vakkennis(toetsen) door docenten en samen met ouderejaars.
 - Samen met het werkveld extra lessen en ondersteuning bieden bij het behalen van de toelatingstoets.
 - Extra (persoonlijke) begeleiding gericht op het verkorten van de studieduur en het maximaliseren van de studieopbrengst.

4.6 Verantwoording voor NPO bestemde middelen 2021

Voor 2021 is het aantal geplande activiteiten nog beperkt geweest, zoals toegelicht in de aanvang van deze paragraaf. Een drietal faculteiten heeft activiteiten gepland, waarvan twee in het domein van de lerarenopleidingen. Daarnaast is op centraal niveau (dienst Onderwijs, Kwaliteit & Onderwijs) een begin gemaakt met de uitvoering van het plan. De in totaal geplande dertien deelactiviteiten in 2021 waren als volgt verdeeld over de thema's:

	Thema	Besteed	Begroot	Reservering	Toelichting
1	Soepele in- en doorstroom	56	78	22	Het betrof hier activiteiten die binnen de faculteit ITD werden aangeboden om inlopen van studievertraging door studenten die in de Corona periode vertraging hebben opgelopen mogelijk te maken. Alle activiteiten zijn uitgevoerd met uitzondering van de derde toetskansen die in het 2e semester (dus in 2022) zullen worden aangeboden.
2	Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding	47	80	33	In deze categorie activiteiten zijn bepaalde onderdelen vertraagd als gevolg van corona omstandigheden (lock down), de pas einde 2021 verkregen instemming van de HR op de plannen, alsmede een aanlooperperiode samenhangend met een wervingstraject.
3	Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	0	22	22	Op dit gebied zijn wel activiteiten verzorgd, maar deze zijn in eerste aanleg gefinancierd vanuit de studievoorschotmiddelen eveneens samenhangend met het instemmingstraject.
5	Studievertraging en uitval in lerarenopleidingen als gevolg van stagetekorten beperken	85	85	0	Deze activiteiten zijn volledig uitgevoerd.
		188	265	77	

Gesteld kan worden dat de uitvoering van de plannen zich in 2021 nog in de aanlooperperiode bevond. De hiervoor in 2021 ontvangen niet-normatieve rijksbijdrage is – verminderd met de hierboven verantwoorde bestedingen – gereserveerd op de balans voor een bedrag van € 5,3 mln.

Hoofdstuk 5

Personeel en organisatie



Ook in 2021 hebben de gevolgen van Covid-19 invloed gehad op het werk van onze medewerkers en studenten. De pandemie heeft wederom een enorm appel op ieders aanpassings- en uithoudingsvermogen gedaan en we zien daarom uit naar verdere verlichting van deze situatie. Het welzijn van onze studenten en medewerkers heeft in 2021 (en nog steeds) hoge prioriteit gehad. Onder andere via activiteiten binnen de thema's vitaliteit, werkgeluk en diversiteit en inclusie is hier vorm aan gegeven.

5.1 Visie op werkgever- en werknemerschap

De Haagse Hogeschool vraagt van haar medewerkers specifieke kennis en kunde als het gaat om de principes die wij onze studenten willen meegeven. Dit doet een beroep op hun verbindend vermogen als individu, in teams en in relatie met de buitenwereld, om een optimaal resultaat voor studenten, het beroepenveld en de samenleving te realiseren. In 2021 is gezamenlijk verder gewerkt aan een open en professionele cultuur. We richten ons op de versterking van het (onderwijskundig) leiderschap, op een versterking van teamontwikkeling richting resultaatverantwoordelijkheid alsmede op de professionalisering van alle medewerkers. Om dit te ondersteunen en lading te geven, is in 2021 veel aandacht besteed aan de verdere introductie van de nieuwe gesprekscyclus, De Haagse Dialoog.

Binnen De Haagse Hogeschool werken we vanuit een hogeschoolvisie op werkgever- en werknemerschap. In dat kader ontwikkelen we activiteiten en projecten, die vaak meerdere perspectieven uit de visie raken. De gerealiseerde voortgang lichten we in onderstaande paragrafen nader toe vanuit het perspectief dat het meest is gelieerd aan een specifiek thema.

5.1.1 Stimulerend werkklimaat

'Netwerkhogeschool voor bevoegen mensen met hart voor onderwijs en onderzoek.'



Diversiteit en Inclusie

Diversiteit is in onze samenleving en binnen De Haagse Hogeschool als minisamenleving een gegeven. De versterking van een inclusieve schoolcultuur waarin diversiteit en inclusie worden gezien en benut als een verrijking, vraagt om een consistente en integrale aanpak. Het verankeren en normaliseren van diversiteit en inclusie in onze hogeschool (bron: Charter Diversiteit, 2018), vereist coördinatie en sturing vanuit een centrale plek in de hogeschool. Per 2022 zal een Inclusion Office worden opgericht en een structurele plek binnen De HHS krijgen. Tot dit gerealiseerd is, vervult de

Taskforce Diversiteit en Inclusie deze rol. De taskforce bestaat uit medewerkers en studenten van faculteiten, de dienst HRM en het Lectoraat Inclusive Education.

De Taskforce Diversiteit en Inclusie heeft in 2021 onder andere bijgedragen aan een hogeschoolbrede visie op diversiteit en inclusie: het visiedocument 'Een inclusieve hogeschool' en een gendergelijkheidsplan. Een inclusieve hogeschool is een omgeving die gelijke kansen biedt voor eenieder, gelijkwaardigheid hoog in het vaandel heeft staan en daarmee fysieke, sociale, culturele, onderwijs- en werkinhoudelijke toegankelijkheid waarborgt voor studenten en medewerkers van diverse achtergronden.

'Iedereen heeft wat te brengen en elk talent telt. Wanneer onze studenten en medewerkers zich welkom en thuis voelen, zal dit zich vertalen naar meer werk- en studieplezier en betere werk- en studieprestaties.' In zo'n omgeving wordt scherp toegezien op het voorkomen van belemmeringen en vormen van uitsluiting en discriminatie. (Bron: visiedocument 'Een inclusieve hogeschool', 2021).

Dit doen we door bewustwording te creëren en kennis te delen. Het afgelopen jaar hebben we meerdere hogeschoolbrede evenementen georganiseerd, zoals Paarse Vrijdag en Diversity Day, vonden er meerdere leernetwerkbijeenkomsten plaats rond het thema diversiteit en inclusie en voerden we structureel rondetafelgesprekken, genaamd Brave Conversation, over bijvoorbeeld uitsluiting.

In samenwerking met het lectoraat Inclusive Education is daarnaast gewerkt aan een studentgeleid project ter bevordering van inclusief taalgebruik onder docenten en de ontwikkeling van een Haagse Didactische Bekwaamheid voor docenten voor inclusief onderwijs. Daarnaast stelt de Europese Commissie een gendergelijkheidsplan verplicht om onderzoekssubsidies te kunnen aanvragen.

We zien ook een belangrijke meerwaarde in de monitoring van diversiteit en inclusie. Dit heeft geleid tot input voor de werkwijze van exitgesprekken en de exitvragenlijst. Medewerkers die de hogeschool verlaten krijgen een gesprek en wordt gevraagd om een vragenlijst in te vullen. De resultaten geven inzicht in de redenen waarom medewerkers de hogeschool verlaten en inzichten in mogelijke verbeterpunten voor de werkomstandigheden.

De Haagse Hogeschool investeert ook in het aantrekken van talentvolle, jonge docenten met diverse achtergronden in een inclusief studie- en werkklimaat door middel van traineeships. De trainees volgen een leerprogramma en gaan aan de slag in het onderwijs. Na het programma stromen zij door naar een reguliere docentfunctie. Er zijn twee traineesgroepen gestart in respectievelijk 2020 en 2021. De eerste groep van zeventien trainees was reeds in het bezit van een master. Van de zeventien trainees, zijn er vijf uitgestroomd uit het programma. Vier daarvan zijn uitgestroomd naar de functie van docent binnen De Haagse. De tweede groep is gestart met dertien trainees met een bacheloropleiding, van wie acht alumni. De masteropleiding is onderdeel van het leerprogramma van de tweede groep.

Een inclusief leer- en werkklimaat houdt ook in dat De Haagse mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, oftewel participanten, kansen biedt. In totaal werkten in december 2021 34 medewerkers uit de doelgroep 'Participatie' bij De Haagse. Hiervan heeft 41 procent een vaste aanstelling. De doelstelling voor 2021 was 30,7 fte, daarvan is 26 fte gerealiseerd. We zetten in op een verdere vergroting van dit aantal om zo uiteindelijk de doelstelling van 74 participanten (= 47,4 fte) in 2023 te halen.

Arbeidmarktcommunicatie

In het kader van een stimulerend werkklimaat wil De Haagse Hogeschool zich als sterk werkgeversmerk positioneren op de arbeidsmarkt, met als doel de juiste en een diversiteit aan medewerkers aan te trekken, te binden en te behouden. In 2021 is gestart met de onderzoeksfase en de uitwerking van de arbeidsmarktpositie (zoals het in kaart brengen van de doelgroepen, concurrentieanalyse en het positioneringsfundament). Op basis van deze uitkomsten en het nieuwe instellingsplan wordt in 2022 gestart met de werkgeverspositionering en wordt de (nieuwe) arbeidsmarktcommunicatie consistent doorgevoerd.

5.1.2 Eigen regie

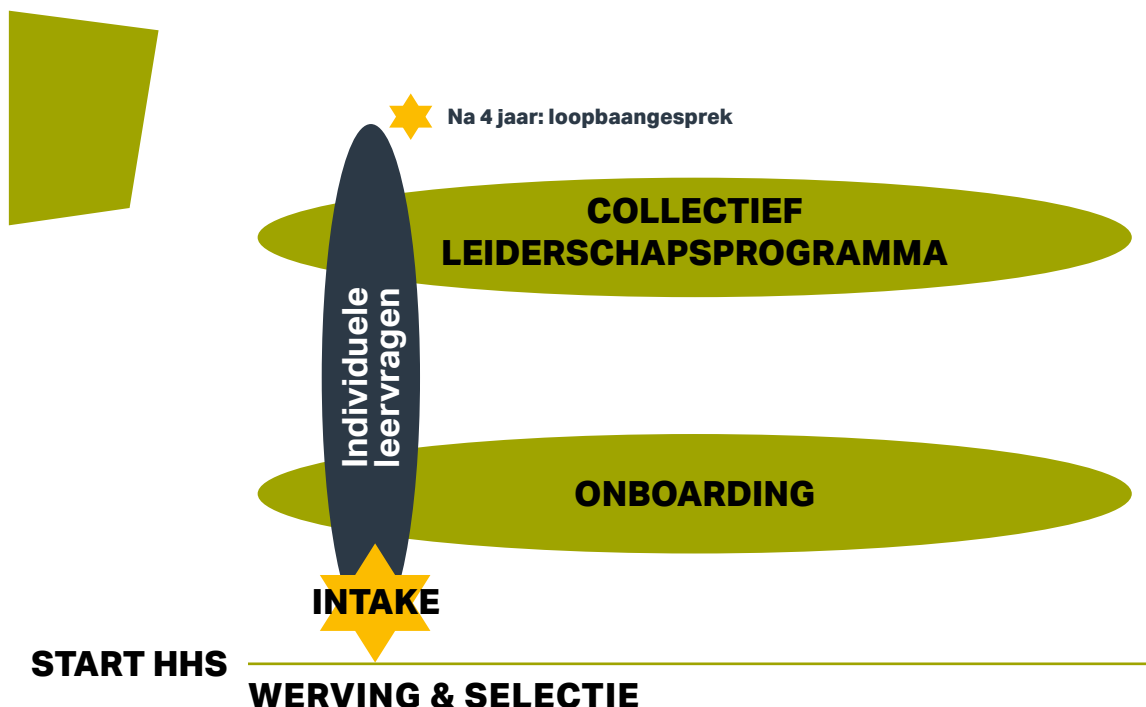
'Richting en ruimte om te floreren en om binnen de kaders zelf tot de beste oplossingen te komen.'

Leiderschapsontwikkeling

De programmalijn Leiderschapsontwikkeling beoogt de kwaliteit van het leidinggeven aan De HHS te versterken en de wendbaarheid als lerende organisatie te vergroten. Het programma helpt normen voor de kwaliteit van leidinggeven te stellen en te garanderen en ondersteunt leidinggevendenden om medewerkers in staat te stellen zich aan te passen aan de veranderende omstandigheden.

De basis van het programma bestaat uit het onboarding-programma voor nieuwe leidinggevendenden en het collectieve leiderschapsprogramma in de vorm van werk- en leiderschapsconferenties. De bedoeling daarvan is om leidinggevendenden te equiperen en hen in stelling te brengen om vanuit hun positie bij te dragen aan de doelstellingen van De HHS.

In juni 2021 is het document 'Leidinggeven en HRM in de lijn' vastgesteld. Hierin is vastgelegd wat De HHS van haar leidinggevendenden verwacht en hoe de hogeschool aan de ontwikkeling van haar leidinggevendenden bijdraagt in een collectief leiderschapsprogramma, aangevuld met een individueel leertraject voor persoonlijke leiderschapsontwikkeling.



De Haagse Dialoog

De Haagse Dialoog is de nieuwe gesprekscyclus van De Haagse Hogeschool, waarin de gesprekken over ontwikkeling, functionering en beoordeling zijn verankerd. Daarnaast ondersteunt De Haagse Dialoog de ontwikkeling naar resultaatverantwoordelijke teams. Vanaf 1 augustus 2020 is deze cyclus geïntroduceerd. Omdat het een heel andere manier van gespreksvoering betreft, vraagt het tijd om deze goed in te regelen. Leidinggevendenden en medewerkers zijn daarin gedurende het jaar in de verschillende fases van de cyclus extra ondersteund. Daarnaast is er gewerkt aan de digitalisering van het proces.

5.1.3 Vaardig en vitaal

'Competent, productief, gemotiveerd en fit aan het werk zijn en blijven.'

In het hogeschoolbrede professionaliseringsplan 2021-2022 zijn programmalijnen opgenomen voor onderwijs, onderzoek en ondersteuning én het bieden van ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden aan docenten en overige medewerkers. Los van de reguliere professionaliseringsvraagstukken is in het verslagjaar extra aandacht uitgegaan naar:

- Strategische personeelsplanning
- Docentprofessionalisering

Strategische personeelsplanning

De strategische personeelsplanning fungeert als een hefboom op de strategische HRM-agenda. Bouwen aan zo'n planning is een proces waarin strategische hogeschoolbrede doelen worden vertaald naar de dagelijkse praktijk van de eigen opleiding/unit. De instrumenten die we daarbij inzetten, houden rekening met invloeden van buiten en binnen de hogeschool, met kwantitatieve en kwalitatieve personele resources. Ze dagen uit tot ontwikkeling in de breedste zin van het woord. De strategische personeelsplanning is in lijn met de ontwikkelvisie binnen De Haagse Dialoog.

De meeste opleidingen zijn voor 2020 gestart met de strategische personeelsplanning en hebben deze in 2021 verder uitgewerkt.

Breed wordt ervaren dat het werken aan de strategische personeelsplanning een manier is om het denken over de eigen organisatie-eenheid los te koppelen van de dagelijkse kortetermijnpraktijk en ruimte te maken om de strategische horizon met een scope van circa vier jaar te verkennen.

Docentprofessionalisering

De kern van de docentprofessionalisering binnen HRM bestaat uit een aantal programma's dat The Hague Center for Teaching & Learning (HCTL) aan docenten aanbiedt. Het betreft vooral gecertificeerde opleidingen gericht op docentkwalificaties op verschillende niveaus. Aan de Basis Didactische Bekwaamheid (BDB) en de Basis Kwalificatie Examinering (BKE) zijn kritische prestatie-indicatoren (KPI's) verbonden, in navolging van landelijke afspraken. Daarnaast ontwikkelt het HCTL specifieke leeractiviteiten die in lijn liggen met de onderwijsvisie van De Haagse Hogeschool.

In 2021 is de ontwikkeling voortgezet om steeds meer programmatisch te werken en de opleidingen in maatwerk aan te bieden. In 2021 heeft het team Docentprofessionalisering van het HCTL vanwege de situatie rondom Covid-19 een protocol ontwikkeld voor het online opleiden van docenten en zijn de programma's grotendeels overgestapt naar online onderwijs. Het team heeft stappen gezet naar het meer blended ontwikkelen en aanbieden van de programma's.

Basis Didactische Bekwaamheid

Eind 2021 heeft 74,6 procent van de docenten met een vaste aanstelling (schalen 11, 12, 13) de Basis Didactische Bekwaamheid-kwalificatie (BDB). Hiermee is de gestelde KPI BDB (80 procent) niet gerealiseerd. Ten opzichte van 2020 (74,7 procent) is het percentage docenten met BDB nagenoeg gelijk gebleven. In 2021 zijn twee trajecten gestart met een 'BDB-maatwerktraject' en een 'BDB jaar'. Het maatwerktraject is voor docenten met kennis en ervaring op het gebied van onderwijsontwerp, toetsing en didactiek. 'BDB jaar' heeft hetzelfde programma als de reguliere BDB, maar de duur van de training is verspreid over een jaar in plaats van een half jaar.

In het studiejaar 2019-2020 is gestart met het aanbod voor ervaren docenten (minimaal vijf jaar ervaring, leidende positie in team). De Senior Didactische Bekwaamheid (SDB) wordt ieder jaar in semester 1 aangeboden.

Kwalificatie Examinering

Eind 2021 heeft 70,4 procent van de docenten met een vaste aanstelling (schalen 11, 12, 13) een Basis Kwalificatie Examinering (BKE). Dit is 10 procent lager dan de gestelde KPI BKE van 80 procent. Ten opzichte van eind 2020 (57,5 procent) is er sprake van een toename van bijna 13 procent. Docenten uit bijvoorbeeld toetscommissies en curriculumcommissies kunnen deelnemen aan de Senior Kwalificatie Examinering. In 2021 hebben 28 docenten hun kwalificatie hiervoor behaald.

Basisassessorentraining

Sinds 2021 biedt het HCTL een intern gecertificeerde Basisassessorentraining aan voor docenten die mondelinge assessments afnemen.

Haagse Docent Bekwaamheid (HDB)

In het studiejaar 2020-2021 is een pilot voor de Haagse Docent Bekwaamheid gedaan. Voor thema's die van belang zijn voor de hogeschool wordt een traject ontwikkeld. In 2020-2021 hebben acht docenten uit de pilotgroep het certificaat voor de HDB-blended learning ontvangen.

Leergang Examencommissie (LEC)

Leden van examencommissies moeten de LEC volgen. In het studiejaar 2020-2021 zijn dertien nieuwe commissieleden gecertificeerd.

Inzet op professionalisering

In de cao-hbo is afgesproken dat de werkgever jaarlijks minimaal 6 procent van het getotaliseerde jaarinkomen aan professionalisering besteedt. De helft daarvan (3 procent) wordt besteed aan een basisrecht in uren, het overige deel aan out-of-pocket-kosten en vervangingskosten voor professionalisering. Reiskosten voor professionalisering zijn in 2021 niet apart gemonitord en zijn niet meegenomen in onderstaand overzicht.

De onderstaande tabel geeft inzicht in het percentage out-of-pocket-kosten en vervangingskosten dat in 2021 is besteed aan de professionalisering bij de hogeschool als geheel, afgezet tegen het getotaliseerd jaarinkomen. Een groot deel van de kosten is besteed aan trajecten rondom docentprofessionalisering, teamontwikkeling en vakinhoudelijke trainingen gerelateerd aan de functie. We zien voor 2021 een onderbesteding van 0,2 procent. Dit is toe te schrijven aan Covid-19. Cursuskosten personeel, kosten voor vakliteratuur/abbonementen en vervangingskosten zijn toegenomen ten opzichte van 2021. De symposia- en congreskosten zijn echter afgenomen ten opzichte van 2021. Het aantal promovendi is nagenoeg gelijk gebleven.

Professionaliseringskosten (x € 1.000)				
	2020		2021	
	Kosten in €	% t.o.v. getotaliseerd jaarinkomen	Kosten in €	% t.o.v. getotaliseerd jaarinkomen
Cursuskosten personeel*	2151		2890	
Symposia- en congreskosten	203		177	
Vakliteratuur/abbonementen	147		157	
Vervangingskosten	49		125	
Subtotaal	2.550	2,1%	3.349	2,6%
Promovendi	274		234	
Totaal	2.824	2,4%	3.583	2,8%
Getotaliseerd jaarinkomen	119.297		126.948	

* Inclusief raamovereenkomsten

Vitaliteit en welzijn

De Haagse Hogeschool hecht veel waarde aan verlaging van de werkdruk. Het afgelopen jaar is de aanpak van werkdruk definitief vastgesteld. Er is gewerkt aan verbetering van de informatievoorziening over vitaal werken, er zijn werkgelukcoaches ingezet en er zijn evenementen georganiseerd, zoals vitaliteitsweken en een hogeschoolbrede Week van het werkgeluk. Daarnaast hebben faculteiten en diensten concrete acties in hun jaarplan 2022 opgenomen om de werkdruk te verlagen en het werkgeluk te verhogen.

De aandacht voor vitaliteit en welzijn draagt bij aan het vergoten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, zodat zij gemotiveerd en fit aan het werk zijn en blijven. De Haagse Hogeschool biedt diverse mogelijkheden voor medewerkers ter ondersteuning. In 2021 zijn in dit kader interventies aangeboden, zoals een coachgesprek, workshops werk-privébalans en voedingsadvies.

De Gezondheidsinterventies

Dit jaar hebben 1068 medewerkers gebruikgemaakt van het bedrijfsgezondheidspakket (Livvit). Veel gebruikte interventies in 2021 waren:

- Psychologische zorg
- Bedrijfsfysiotherapeuten, werkplekinstructie
- Arbeidsdeskundig onderzoek
- Bedrijfsmaatschappelijk werk

Daarnaast zijn groepsgerichte workshops over gezondheid en vitaliteit georganiseerd.

Bezoek Arbeidsinspectie SZW

Op 29 september 2021 is De Haagse hogeschool bezocht door de Nederlandse Arbeidsinspectie van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Inspectie SZW). De Inspectie SZW controleert in hoeverre de hogeschool maatregelen neemt om ongewenste omgangsvormen op de werkvloer, zoals discriminatie, pesten en (seksuele) intimidatie, te voorkomen dan wel de gevolgen daarvan zoveel mogelijk te beperken. De inspecteur heeft vastgesteld dat het beleid binnen De Haagse - samenhangend met overige psychosociale arbeidsonderwerpen en met de inzet van deskundige betrokkenen - goed tot stand komt en ook actueel wordt gehouden. Het enige aandachtspunt, 'het actualiseren van de Risico-Inventarisatie en -Evaluatie', staat op de agenda voor 2022.

Bedrijfsongevallen

In 2021 hebben zich geen bedrijfsongevallen met ernstig letsel voorgedaan. Er zijn drie incidenten/gevaarlijke situaties gemeld. Na de melding zijn direct verbeteracties ingezet om herhaling te voorkomen.

Arbodienst

Sinds 2018 wordt De Haagse Hogeschool ondersteund door De Arbodienst (voorheen BlijWerkt). De kwaliteit van de dienstverlening wordt gemonitord en regelmatig geëvalueerd. Aan de hand hiervan zijn knelpunten benoemd en verbeteracties geadviseerd. Als gevolg van dit advies zijn maatregelen genomen (zoals de inzet van een specialist verzuim en duurzame inzetbaarheid) en hebben we een beter inzicht in het beheersen en voorkomen van verzuim. Optimalisering van het casemanagement uitgevoerd door leidinggevenden met de juiste ondersteuning vanuit de dienst HRM/arbodienst blijkt hierbij cruciaal.

5.1.4 Teamspirit

Optimaal samenspel, ieder vanuit eigen expertise en deskundigheid.

Teamontwikkeling

De Haagse Hogeschool ziet teams als de sleutel om goed onderwijs en onderzoek te bereiken en een sterke kwaliteitscultuur en professioneel leerklimaat te realiseren. Een professional aan De Haagse Hogeschool werkt nooit als eenling, maar is altijd onderdeel van een of meer teams, waarin de medewerker verantwoordelijk is voor bepaalde resultaten.

De Haagse Dialoog sluit aan op de visie dat het werken in teams de basis is. De Haagse Hogeschool stimuleert teams hiermee de dialoog over performance en ontwikkeling in teamverband te voeren. De programmalijn Teamontwikkeling heeft in 2021 verder vorm gekregen door met name de inzet van interne teamcoaches.

In het kader van de kwaliteitscyclus is in 2021 het onderzoek 'Monitoring implementatie en beleid resultaatverantwoordelijke teams aan De HHS' uitgevoerd. Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in hoeverre de resultaatverantwoordelijke teams (RVT's) zijn gevormd en in welke opzichten ze resultaatverantwoordelijk functioneren. Daarvoor zijn vijftien teams binnen de hogeschool geïnterviewd. Geïnterviewden geven onder andere aan dat een resultaatverantwoordelijk team een groep mensen is met een gezamenlijke visie, taak en/of een gezamenlijk doel. Een RVT heeft duidelijke rollen, taken en verantwoordelijkheden voor elk teamlid afzonderlijk en richt zich in de samenwerking op het gemeenschappelijk nemen van verantwoordelijkheid. Enkele aanbevelingen uit het rapport: continueer inzet op teamontwikkeling en resultaatverantwoordelijk werken, geef op alle niveaus duidelijke kaders mee voor teams en versterk de vaardigheden van het lijnmanagement op dit onderwerp. In 2022 worden de aanbevelingen van het rapport verder uitgewerkt.

5.2 Formatieontwikkeling

Huidige formatieopbouw

Het onderwijzend personeel is in 2021 gegroeid met 124 fte. Het totaal kwam eind 2021 uit op 1323 fte, inclusief participanten. Het ondersteunend personeel groeide met 29 fte, waarmee het totaal eind 2021 uitkwam op 683 fte, inclusief participanten. Oorzaken voor deze groei ten opzichte van vorig jaar zijn toegelicht in de hoofdstukken 4 en 9.

Ontwikkeling formatie			
	2020	2021	% groei t.o.v. vorig jaar
Aantal medewerkers*	2331	2609	12%
OP	1567	1812	
OBP	764	797	
Aantal fte**	1854	2006	8%
OP	1199	1323	
OBP	655	683	
OP/OBP in fte	65/35	66/34	
Gemiddelde leeftijd	45	43	

* Aantal medewerkers is inclusief participanten en exclusief CvB.

** Aantal fte is inclusief participanten en exclusief CvB.

In - en uitstroom

In 2021 zijn in totaal 738 (32 procent) medewerkers nieuw ingestroomd bij een onderdeel van de hogeschool en zijn 454 (20 procent) medewerkers uitgestroomd bij een organisatieonderdeel. De meeste medewerkers vertrekken op eigen verzoek of door de afloop van hun contract. Er is meer verloop bij onderwijzend personeel dan bij ondersteunend personeel. De grote in- en uitstroom heeft dit jaar te maken met de tijdelijke middelen vanuit de NPO en de subsidie extra hulp voor de klas (oftewel 'de coronabanen'). De subsidie is vooral ingezet om tijdelijk extra studentassistenten aan te nemen.

XNet

is een netwerk opgericht voor en door ex-medewerkers van De Haagse. Ex-medewerkers blijven betrokken bij De Haagse, enerzijds door eigen activiteiten en anderzijds door aan te sluiten bij evenementen van de hogeschool. Inmiddels is het aantal deelnemers in 2021 gegroeid tot 175. In 2021 waren er door de Covid-19-maatregelen nog beperkingen om live-activiteiten te organiseren. XNet brengt periodiek een online nieuwsbrief uit over de ontwikkelingen binnen De Haagse.

Begeleiding van ex-medewerkers naar nieuw werk

Werkgevers in de sector overheid en onderwijs zijn verplicht eigenrisicodrager (ERD) voor de Werkloosheidswet (WW). De kosten die eigenrisicodragerschap met zich meebrengen zijn fors, zo ook voor De Haagse Hogeschool.

De meeste ex-medewerkers waarderen de begeleiding en de ondersteuning bij het vinden van nieuw werk en ook de hulp in het verkrijgen van een uitkering en de vragen die hierbij horen. De begeleiding heeft een positief effect op de verblijfsduur in de WW.

In 2021 zijn 33 medewerkers ingestroomd in de WW. Ten opzichte van 2020 is het aantal instromers met 14 medewerkers gedaald. Daarnaast zijn 13 medewerkers preventief begeleid. Dit houdt in dat hun dienstverband in 2022 eindigt, maar hun begeleiding alvast is opgestart eind 2021. Het doel van preventieve begeleiding is de (ex-)medewerker van werk naar werk te begeleiden en niet in de WW te laten terechtkomen.

De totale uitkeringslast ERD WW is in 2021 gedaald naar € 1,2 miljoen. In 2020 bedroeg de ERD WW uitkeringslast € 1,3 miljoen en in 2019 ging het om een bedrag van € 1,7 miljoen. De besparing komt door een combinatie van meer ervaring in de begeleiding en een uitstekende arbeidsmarkt.

Contractvormen

In overleg met de medezeggenschap zijn afspraken gemaakt over het aandeel flexibele arbeid dat De Haagse Hogeschool maximaal nodig acht. Het gaat om medewerkers met de contractsoorten D4 en D5 (verlenging tijdelijk contract) en om personeel niet in loondienst (PNIL). De doelstelling op basis van de personele lasten voor 2021 was 80/20 procent. In het verslagjaar zijn we uitgekomen op 75/25 procent. Het aandeel flexibele arbeid (25 procent) bestaat vooral – 58 procent – uit personeel in loondienst (PIL) bij de hogeschool en 42 procent PNIL. De PNIL-lasten komen in 2021 uit op € 18,9 miljoen. Ten opzichte van vorig jaar is het percentage tijdelijk personeel gestegen van 23 naar 25 procent en het percentage vast personeel gedaald van 77 naar 75 procent. De inzet van tijdelijke middelen (NPO en subsidie coronabanen) heeft ervoor gezorgd dat meer tijdelijke contracten zijn afgesloten.

5.3 Arbeidsvoorwaarden

In 2021 stond mede vanwege Covid-19 het welzijn van medewerkers meer dan ooit centraal. Thuiswerken was de norm en alles is in het werk gesteld om een goede thuiswerkplek te creëren. De thuiswerkvergoeding en vergoeding van de reiskosten woon-werk als men op locatie werkt, zijn grotendeels gelijk gebleven aan die van 2020, met uitzondering van de periode september tot en met november. In deze periode is de thuiswerkvergoeding tijdelijk verlaagd naar 80 procent (van € 35,-), omdat was afgesproken dat alle medewerkers in die periode minimaal één dag in de week op een locatie van de hogeschool zouden werken.

In oktober 2021 is een nieuwe cao-hbo 2021-2022 afgesloten. De cao heeft een looptijd tot 1 april 2022. Ondanks de onzekerheid over de financiële kaders en de gevolgen van Covid-19 is er een eenmalige bruto uitkering van € 880,- in november 2021 en een loonsverhoging van 2 procent per 1 februari 2022 afgesproken.

De Haagse Hogeschool maakt geen gebruik van zogenoemde min-maxcontracten. Dit zijn een arbeidsovereenkomsten waarbij de werknemer op afroep beschikbaar is. Kenmerk is dat de werkgever een bepaald aantal uren werk garandeert (minimaal x en maximaal y uren per maand).

Conform het beloningsbeleid van De Haagse Hogeschool hebben acht medewerkers een arbeidsmarkttoelage ontvangen. In twee gevallen waren dit voortzettingen uit voorgaande jaren. Deze toelage wordt alleen toegekend als op grond van arbeidsmarktoverwegingen de functie zonder de bedoelde toelage niet of moeilijk is in te vullen.

Transitie The Hague Graduate School

Per 1 december 2020 is een transitie manager voor The Hague Graduate School (THGS) aangesteld met de opdracht zorg te dragen voor een gecontroleerde overgang van de masteropleidingen en de geselecteerde professional courses van THGS naar de faculteiten, door samen met alle betrokkenen het onderwijs voor werkenden op een logische, goede en duurzame manier vorm te geven binnen de faculteiten van De Haagse. De Hogeschoolraad heeft ingestemd met de denkrichting van de transitie van THGS. De programma's zijn met ingang van 1 september 2021 geplaatst bij de faculteiten. Met de vakbonden is in het lokaal overleg besloten om een sociaal plan op te stellen. Het sociaal plan dient als vangnet voor de medewerkers die betrokken zijn bij de reorganisatie. Het sociaal plan is na een achterbanraadpleging op 28 oktober definitief vastgesteld en loopt tot 1 september 2022.

5.4 Hulp- en klachtenstructuur

Waar kun je terecht als je een klacht hebt, met iemand wilt sparren over een vervelende situatie op het werk of als je denkt dat je op een misstand bent gestuit binnen De Haagse Hogeschool? Daarvoor heeft De Haagse een uitgebreid vangnet van instanties en regelingen die hieronder zijn weergegeven voor medewerkers en studenten en in paragraaf 3.3 specifiek



voor onderzoek. Er is niet gestopt met verbetering na de grote verbetering in 2018 van de hulp- en klachtenstructuur. Vanaf 2021 worden bijvoorbeeld verschillende jaarverslagen samengevoegd in het veiligheidsjaarverslag.

Vertrouwenspersonen Ongewenste Omgangsvormen (VPOO)

In de hulp- en klachtenstructuur maken we onderscheid tussen vertrouwenspersonen voor medewerkers en vertrouwenspersonen voor studenten. Eind 2021 heeft de wijziging plaatsgevonden bij de vertrouwenspersonen voor studenten, om van zeven vertrouwenspersonen (één per faculteit) met elk 120 uur naar vier vertrouwenspersonen (hogeschoolbreed) met elk 200 uur te gaan. Hierdoor wordt de balans tussen scholing en begeleiding beter. Het aantal meldingen door studenten is in 2021 licht toegenomen naar 56 (2020: 49).

Voor medewerkers van De Haagse Hogeschool zijn er drie vertrouwenspersonen. Het aantal meldingen door medewerkers is in het verslagjaar toegenomen tot 85 (2020: 71). Ondanks het deels thuiswerken in 2021 lijkt het aantal meldingen weer aan te trekken richting het niveau van voor corona.

Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (studenten en medewerkers)

De Klachtencommissie Ongewenst Gedrag behandelt klachten van studenten en medewerkers over gedrag van medestudenten of -personeelsleden over (seksuele) intimidatie, agressie, geweld, pesten, discriminatie en werkdruk.

In het kalenderjaar 2021 is er één klacht binnengekomen over ongewenst gedrag. Deze klacht is bij het schrijven van dit jaarverslag nog in behandeling bij de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag.

Vertrouwenspersoon Integriteit

Vanaf 2021 is de functie van vertrouwenspersoon integriteit intern belegd. In 2021 zijn twee vermoedens van een misstand gemeld. Daarvan is één vermoeden anoniem gemeld bij de directeur van de dienst HRM. Vervolgens is dit vermoeden van een misstand doorgezet naar de Klokkenuiderscommissie en is besloten een onderzoek in te stellen. Dit onderzoek loopt nog.

Klokkenuiderscommissie (studenten en medewerkers)

De Klokkenuiderscommissie onderzoekt meldingen over een vermoeden van misstand en adviseert hierover het College van Bestuur. Deze meldingen kunnen al dan niet via de vertrouwenspersoon integriteit bij de Klokkenuiderscommissie worden gemeld.

De Klokkenuiderscommissie heeft in 2021 twee meldingen van een vermoeden van een misstand ontvangen. Naar de eerste melding heeft de commissie een onderzoek ingesteld, dat aan het eind van het kalenderjaar nog niet was afgerond. De tweede melding heeft de Klokkenuiderscommissie niet in behandeling genomen, aangezien het vermoeden niet eerst intern aan de orde was gesteld.

Commissie Wetenschappelijke Integriteit en vertrouwenspersoon WI (studenten en medewerkers)

De commissie behandelt klachten over onder meer het figneren, falsificeren en bewust verkeerd interpreteren van onderzoeksresultaten en het plagiëren van publicaties. De vertrouwenspersoon is het eerste aanspreekpunt bij vragen of verdenkingen van schending van de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit binnen De Haagse Hogeschool.

Zowel de commissie Wetenschappelijke Integriteit als de vertrouwenspersoon Wetenschappelijke Integriteit hebben in 2021 geen klachten of verzoeken om advies ontvangen.

Bezwarencommissie Personeel

De Bezwarencommissie Personeel behandelt bezwaarschriften van medewerkers tegen beslissingen van hun leidinggevenden over een rechtspositioneel onderwerp. Medewerkers kunnen bij deze commissie terecht wanneer zij rechtstreeks in hun belang zijn getroffen en wanneer de Commissie van beroep hbo niet bevoegd is. De Bezwarencommissie Personeel brengt advies uit aan het College van Bestuur.

In 2021 zijn er vier bezwaarschriften ingediend. Ook diende nog een zaak van eind 2020 waarin de commissie ongegrondverklaring heeft geadviseerd; dit advies is door het CvB overgenomen. Eén bezwaarschrift is ingetrokken voor inhoudelijke behandeling na een succesvol mediationtraject. Over de overige drie bezwaren heeft de commissie het CvB geadviseerd. In één zaak is onmiddellijk geadviseerd tot niet ontvankelijkheid wegens kennelijke onbevoegdheid van de

commissie. In de twee andere zaken is respectievelijk tot gegrondverklaring van het bezwaar en tot ongegrondverklaring geadviseerd. In deze laatste drie zaken zal het CvB eerst in 2022 een beslissing nemen.

De ombudsman voor personeel (medewerkers)

Medewerkers die menen vast te lopen in procedures, die menen dat hun rechten niet worden gerespecteerd of dat regelingen onjuist worden geïnterpreteerd, kunnen terecht bij de ombudsman personeel. Hij staat eveneens open voor signalen over de werksfeer en sociale veiligheid. Hij luistert, schat de klachtwaardigheid in, schets mogelijke scenario's of verwijst door. Geeft de medewerker toestemming voor wederhoor, dan kan de ombudsman bemiddelen of de klacht formeel onderzoeken.

In de eerste helft van 2021 heeft de ombudsman enige klantcontacten gehad. Die hebben niet geleid tot formele meldingen of formele klachtonderzoeken. Medio 2021 is een waarnemend ombudsman personeel ingesteld; in het tweede deel van 2021 zijn zeven meldingen gedaan.

Het College van Beroep voor de Examens (CBE) en de Geschillenadviescommissie (studenten) (GAC)

Het College van Beroep voor de Examens behandelt beroepschriften van studenten die zijn gericht tegen een beslissing van een examencommissie of een examinator. De Geschillenadviescommissie behandelt bezwaren van studenten tegen beslissingen van bestuursorganen of medewerkers voor zover het CBE niet bevoegd is en adviseert hierover het College van Bestuur. Het CBE en de GAC bestaan uit een externe voorzitter (een jurist), een docent-lid en een student-lid. Voordat het CBE en de GAC een beroep of bezwaar behandelen, moeten de partijen in onderling overleg nagaan of in hun geschil kan worden geschikt. Veel geschillen worden op deze manier opgelost. Studenten kunnen hierbij de hulp inroepen van een van de vier ombudsfunctionarissen voor studenten. Deze ombudsfunctionarissen zijn onafhankelijk en bemiddelen tussen de student en de examencommissie.

Het CBE heeft in het verslagjaar 593 beroepschriften ontvangen. In het voorgaande verslagjaar waren dit 559 beroepschriften. De GAC heeft in het verslagjaar 73 bezwaren ontvangen. In het voorgaande verslagjaar waren dit 68 bezwaren. In de bijlage staat een uitsplitsing van de beslissingen waartegen studenten beroep of bezwaar aantekenden.

Hoofdstuk 6

Medezeggenschap



De medezeggenschap op De Haagse Hogeschool werd in 2021 gevormd door de Hogeschoolraad, Dienstenraad, Kenniscentraalraad, faculteitsraden en opleidingscommissies. Als nieuwkomer trad de Kenniscentraalraad toe tot de medezeggenschap. In totaal maakten circa 270 medewerkers en studenten deel uit van de medezeggenschap. De inzet van alle deelnemers aan de medezeggenschap is om de bestuurlijke beleidskeuzes op alle niveaus binnen De Haagse Hogeschool zorgvuldig en kritisch te onderzoeken, te beoordelen en voorstellen voor verbetering te doen.

De medezeggenschap kan ook op eigen initiatief agendapunten ter tafel brengen. Dankzij proactieve medezeggenschap kunnen signalen, zorgen en ideeën uit de organisatie tijdig worden ingebracht in de planvorming, die daardoor op meer draagvlak kan rekenen. Via een constructieve inhoudelijke dialoog met het College van Bestuur, de directeuren en de opleidingsmanagers geeft de medezeggenschap nadrukkelijk invulling aan het gemeenschappelijk doel van continue verbetering van het onderwijs en de organisatie. Om dit nog beter vorm te kunnen geven, is er in 2021 veel aandacht geweest voor verbetering van een goede samenwerking, zowel tussen de zeggenschap en medezeggenschap als onderling tussen de verschillende raden en commissies. Structuren voor de verbetering van communicatie en kennisuitwisseling zijn uitgezet en zullen in 2022 verder doorontwikkeld worden.

Medezeggenschapsverkiezingen en professionalisering medezeggenschap

De jaarlijkse medezeggenschapsverkiezingen vonden plaats in mei 2021 en evenals de kandidaatstelling verliep ook het stemmen online. Het verkiezingsproces is organisatorisch en technisch zonder problemen verlopen; de invoering van authenticatie via SurfConext heeft de beveiliging van de digitale verkiezingen verder verbeterd. Op 16 juni 2020 werd de uitslag bekendgemaakt. De opkomst was 6,7 procent en na de verkiezingen bleven 23 studentzetels en 45 medewerkerszetels vacant. In haar evaluatierapport gaf de kiescommissie een zorgvuldige uiteenzetting van het verloop en formuleerde ook een aantal aandachtspunten voor de verkiezingen in 2022. De werving van kandidaten en het oproepen van kiezers om te stemmen, zullen hierbij meer aandacht krijgen.

Om nieuwe leden goed voor te bereiden op hun (nieuwe) rol, kwamen in 2021 meerdere nieuwe tools beschikbaar. Er is een online onboarding-programma beschikbaar, in september werd met medewerking met het CvB een centrale kick-off voor de medezeggenschap georganiseerd en in samenwerking met The Hague Center for Teaching and Learning is een e-learningprogramma ontwikkeld en geïntroduceerd. De structuur van de medezeggenschap, achtergrondinformatie en tips voor het functioneren als lid van een raad of commissie zijn hierin verwerkt. De griffie voorziet de leden van alle praktische informatie die ook op intranet is geplaatst.

Na de opstartperiode werden in een opleidingsprogramma basistrainingen, verdiepingstrainingen en praktijksessies aangeboden, afwisselend online, fysiek en hybride. Waar mogelijk werden bestaande processen en actuele casussen als uitgangspunt gebruikt. Om anderstalige leden tegemoet te komen, kon gekozen worden voor Engelstalige sessies. Ook nam het aanbod van Engelstalige informatie voor de medezeggenschap om die reden toe.

Voor de uitvoering werden externe trainers ingezet, maar ook de expertise van collega's. De griffie heeft deelnemende medewerkers en studenten gevraagd om hun ervaringen met de inhoud en logistiek van de trainingen te delen. De beoordelingen waren over het algemeen positief en de deelnemers ervoeren de trainingen als leerzaam en inspirerend. De leerpunten uit de evaluaties hebben ertoe geleid dat in het najaar van 2021 is gestart met het ontwikkelen van een nieuwe opzet van de professionalisering van de medezeggenschap. Centraal hierin staan:

- Meer samenhang tussen de verschillende onderdelen:
- verkiezingen, kick-off, deskundigheidsbevordering.
- De ombuiging van een aanbodgericht naar een vraaggestuurd programma voor deskundigheidsbevordering.
- Meer aandacht voor communicatie.
- Meer aandacht voor de samenwerking tussen zeggenschap en medezeggenschap.

6.1 Hogeschoolraad

Een groot deel van het voorjaar van 2021 werd de werkwijze van de HR mede bepaald door de maatregelen als gevolg van Covid-19 en was elk contact online. Bij de afsluiting van het schooljaar in juli 2021 waren er zelfs leden van de Hogeschoolraad die elkaar voor het eerst fysiek ontmoetten. De laatste overlegvergadering voor het zomerreces vond fysiek plaats op een externe locatie en werd in een positieve sfeer afgesloten.

De Hogeschoolraad was niet volledig bezet na de verkiezingen en ging van start met achttien leden, van wie er drie ook in

het voorgaande vergaderjaar lid waren. Om de samenwerking en kennismaking goed in te zetten, werd direct na de zomervakantie een tweedaagse startconferentie georganiseerd voor de HR en het CvB. Op het programma stonden onder meer een informele kennismaking, het leren van elkaars drijfveren, de structuur van de besluitvormingscyclus en een basistraining. Een succesvolle zet, waardoor de samenwerking tussen de nieuwe HR en het CvB als het ware een vliegende start kreeg. Een week later werden de leden van het dagelijks bestuur (DB) gekozen en de inhoudelijke commissies gevormd.

Kaderbrief en begroting 2022

De jaarlijks door het college opgestelde kaderbrief legt de basis voor de begroting en de jaarplannen van de faculteiten en diensten voor 2022.

In 2021 zijn volgens afspraak meerdere sessies en trainingen georganiseerd, zodat HR-leden in de gelegenheid waren zich goed te verdiepen in de materie. De HR is eerder dan in eerdere jaren erbij betrokken en gaf ook te kennen positief te zijn over het proces waarin de kaderbrief tot stand is gekomen. De Hogeschoolraad was van mening dat de kaderbrief gedetailleerd is, met heldere verbanden tussen het beleid en de beschikbare middelen en duidelijke KPI's. Nadat tijdens een extra overlegvergadering het CvB een groot aantal kritische vragen had beantwoord, stemde de HR tijdens de laatste overlegvergadering voor de zomer in met de kaderbrief.

De lijn om de Hogeschoolraad in een vroeg stadium erbij te betrekken, werd ook gevolgd in het proces om te komen tot de hogeschoolbegroting. Er is uitgebreid gesproken over de onderwerpen die de Hogeschoolraad duidelijk wilde terugzien in het verlengde van de kaderbrief, zoals diversiteit, werkdruk en de verbinding met de kwaliteit van het onderwijs. Dankzij extra sessies, technische briefings en uitgebreide vraag- en antwoordbrieven kwam de Hogeschoolraad nog voor het kerstreces tot een positief advies.

Plan Centrale Studievoorschotmiddelen 2022

Op aangeven van de Hogeschoolraad zijn een aantal overwegingen meegenomen in het plan, zoals de suggestie om middelen te besteden aan het begeleiden van docenten bij het geven van hybride lessen.

Model-OER 2022-2023

De HR heeft na inhoudelijke afstemming met de deelraden ingestemd met het Model OER nadat is overeengekomen dat een werkgroep aan de slag gaat om zich te buigen over het vernieuwen van de OER. De eerste afspraak om over de aanpak hiervan te praten, is gepland in februari 2022.

The Hague Graduate School

Het onderbrengen van de masters bij verschillende faculteiten, waarbij gekeken is naar de inhoudelijke verbanden, had organisatorisch ook gevolgen voor medewerkers. De Hogeschoolraad heeft het hele proces dan ook intensief gevolgd en alleen ingestemd onder voorwaarde dat de belangen van de medewerkers niet in het geding zouden komen.

Cyclische en specifieke onderwerpen

Ook in 2021 werd een veelheid aan vaste, cyclische onderwerpen besproken, zoals de managementrapportages, de medezeggenschapsverkiezingen, het professionaliseringsplan, het studentenstatuut, de studentenvakanties en de verplichte verlofdagen voor medewerkers, het jaarverslag van de ombudsman, de richtlijnen kwaliteitszorg onderwijs, Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) en de PDCA-cyclus.

Daarnaast kwam ook een heel scala aan specifieke onderwerpen aan bod, zoals de docentenprofielen, werving- en selectieprocedure, coronacrisis, het sociaal statuut, bestuurs- en beheersreglement, aanvragen voor lectoraten en masters. Eind december werd een extra vergadering ingelast en boog de Hogeschoolraad op verzoek van het CvB zich over de vraag of het bindend studieadvies (BSA) opnieuw opgeschort zou dienen te worden in verband met de gevolgen van Covid-19. Hier werd niet mee ingestemd en het onderwerp werd meegenomen naar de agenda van 2022.

Alle besproken onderwerpen worden vermeld in de nieuwsbrief die na elke cyclus verschijnt en de verslagen van de overlegvergaderingen worden gepubliceerd op het intranet.

Commissies

De Hogeschoolraad kent drie vaste commissies die de dossiers inhoudelijk voorbereiden, te weten de commissies Financiën (F), Personeel & Organisatie (P&O) en Onderwijs, Onderzoek en Studentzaken (O,O&S). De ad-hoccommissie die zich richtte op onderzoek is in juli 2021 opgeheven en de commissie O,O&S behandelt de vraagstukken rondom de verbinding onderzoek en onderwijs.



Raad van Toezicht

Minimaal twee keer per jaar vindt overleg plaats tussen de Raad van Toezicht en de Hogeschoolraad. De Raad van Toezicht laat zich informeren door en vraagt input aan de leden van de Hogeschoolraad over actuele zaken, zoals de impact van de coronacrisis, financiële en organisatorische onderwerpen, de positie van De HHs en benoemingen. In 2021 werd in het bijzonder aandacht besteed aan de procedure rondom de herbenoeming van bestuurders en de wijze waarop de medezeggenschap hierbij is betrokken.

6.2 Deelraden en opleidingscommissies

In 2021 hebben de faculteitsraden overleg gevoerd met hun faculteitsdirecteuren en de Dienstenraad met de betreffende dienstdirecteuren. De Kenniscentraraad, nieuw opgericht, vertegenwoordigt de belangen van de verschillende kenniscentra van De HHs en verdiepte zich voornamelijk in de jaarplannen van de zeven kenniscentra. In de diverse overlegvergaderingen zijn per faculteit met name cyclische onderwerpen op het gebied van onderwijs, personeel en financiën besproken. Elke besluitvormingscyclus werd gestart met het 'voorzittersoverleg', waarin het dagelijks bestuur van de Hogeschoolraad met de voorzitters van alle deelraden overlegt om input op te halen en informatie te delen. De opleidingscommissies monitoren in overleg met de opleidingsmanagers de kwaliteit van de opleidingen.

Samenwerking

Over het algemeen zijn de deelraden en opleidingscommissies tevreden over de samenwerking met de directeuren en opleidingsmanagers. De leden geven aan dat zij worden betrokken bij grote dossiers en dat het tijdig verstrekken van informatie ook beter is gegaan dan in het verleden het geval was. Een uitdaging blijft de beperkte beschikbare tijd om zorgvuldig alle taken te kunnen uitvoeren, mede door de onderbezetting. Met name opleidingscommissies hebben zich extra ingespannen om nieuwe leden te werven. Ook is het initiatief genomen om handboeken voor nieuwe leden te maken om tijdverlies met inwerken te voorkomen. Wellicht dat dit verder kan worden uitgerold.

Inhoud

Bij de decentrale medezeggenschap kwamen onder meer onderstaande onderwerpen, in willekeurige volgorde, voorbij op de agenda. De verslagen met de inhoudelijke toelichting zijn op intranet te raadplegen.

Onderwijs, onderzoek & studenten

- Verbetering van de evaluatietechnieken van de opleidingen en de mogelijkheden om direct bij sturen op kwaliteit.
- OER/OLP.
- Decentralisatie The Hague Graduate School (THGS).
- Monitoren van de Covid-19-maatregelen in de opleiding/online onderwijs.
- Bijdragen leveren aan de geplande accreditatie 2021.
- Bereiken van draagvlak voor de OC binnen de opleiding en het werven van nieuwe leden.
- Studeren op maat (studeren met een leerbeperking zoals dyslexie).
- Vernieuwing curriculum.
- Studentenwelzijn (stimuleren activiteiten voor studenten).
- Studentenbetrokkenheid bij onderwijskwaliteit.
- Overlap in de samenwerking met andere opleidingen.
- Proctoring.
- NSE.
- Aansluiting onderwijs en onderzoek.
- Samenwerking tussen de kenniscentra onderling en met OKC.
- Structurele zekerheid voor (docent-)onderzoekers.
- Maatschappelijke relevantie.

Financieel & organisatie

- Jaarplannen en begrotingen
- Verdeling SVM/ kwaliteitsgelden
- Marap
- Taalbeleid
- Instroom studenten
- Diversiteit en inclusie
- NPO-middelen

Personeel

- Werkdruk
- De Haagse Dialoog
- Resultaatverantwoordelijke teams
- Vakanties en verlof

Tot slot

Na de verkiezingen hebben de nieuwe leden van commissies en deelraden met elkaar kennisgemaakt, elkaar geïnformeerd over ieders expertise en drijfveren en in gezamenlijkheid gewerkt aan bovenstaande onderwerpen. Uitgangspunten die de medezeggenschap nastreeft om bij te dragen in de verdere ontwikkeling van De HHs als een hoogwaardig kennisinstituut zijn: gelijkwaardigheid, wederkerigheid en onafhankelijkheid.

6.3 Georganiseerd Overleg

Het Georganiseerd Overleg is een overleg tussen de hogeschool en werknemersorganisaties op lokaal niveau. De onderwerpen voor dit overleg zijn vastgelegd in de cao-hbo. De Hogeschoolraad is toehoorder bij dit overleg. De werknemersorganisaties bespreken de onderwerpen die op de agenda van het overleg staan vooraf met de raad. Deze kan dan adviseren over de geagendeerde onderwerpen. Het Georganiseerd Overleg heeft in 2021 drie keer plaatsgevonden.

De volgende onderwerpen zijn besproken:

- Het sociaal jaarverslag 2020
- HRM-maatregelen in verband met Covid-19
- De jaarverslagen van ombudsman en vertrouwenspersonen
- Reorganisatie en sociaal plan The Hague Graduate School
- DAM-reglement 2021
- Werkdruk
- Sociale veiligheid

Hoofdstuk 7

Bestuur en governance



7.1 Samenstelling en portefeuillevverdeling College van Bestuur

De portefeuillevverdeling in het College van Bestuur is in 2021 tweemaal gewijzigd, dit mede als gevolg van het ziekteverzuim van dr. E.M. (Elisabeth) Minnemann (voorzitter). In de periode van 8 februari tot 1 augustus nam drs. R. (Rajash) Rawal het voorzitterschap waar. Prof. dr. A.W.C.A. Cornelissen nam als de facto interim-lid de inhoudelijke portefeuille van Elisabeth Minnemann waar. Met ingang van 1 augustus is Elisabeth Minnemann teruggekeerd in haar functie van voorzitter. Van beide momenten is gebruikgemaakt om ook enige andere wijzigingen in de portefeuillevverdeling door te voeren.

Portefeuillevverdeling van 1 januari 2021 tot 8 februari 2021

Dr. E. M. (Elisabeth) Minnemann voorzitter	Drs. R. (Rajash) Rawal lid	Mr.dr.s. H.G.L.M. (Hans) Camps lid
Onderwerpen	Onderwerpen	Onderwerpen
Voorzitterschap CvB Externe betrekkingen, inclusief gemeenten HRM-beleid: Vergroting diversiteit medewerkersbestand Leiderschap Communicatie en Marketing Studentenzaken en Alumni-beleid Onderzoek en innovatie Leven Lang Ontwikkelen	Onderwijs & internationalisering Kwaliteitszorg Diversiteit	Financieel beleid Planning & Control HRM-beleid Informatietechnologie Facilitaire Zaken Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), inclusief functionaris Gegevensbescherming (FG)
Faculteiten	Faculteiten	Faculteiten
Faculteit Bestuur, Recht & Veiligheid (BRV) The Hague Graduate School (voorheen M&PC)	Faculteit Gezondheid, Voeding & Sport (GVS) Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving (TIS) Faculteit IT & Design (ITD) Faculteit Sociaal Werk & Educatie (SWE)	Faculteit Business, Finance & Marketing (BFM) Faculteit Management & Organisatie (M&O)
Kenniscentra	Kenniscentra	Kenniscentra
Health Innovation (KC HI) Governance of Urban Transitions (KC GUT) Mission Zero (KC MZ)	Global and Inclusive Learning (KC GIL) Global Governance (KC GG)	Cybersecurity (KC SC) Digital Operations and Finance (KC DOF)
Diensten	Diensten	Diensten
Dienst Bestuurszaken (BZ)	Dienst Onderwijs, Kennis en Communicatie (OKC)	Dienst Bedrijfsvoering & Control (B&C) Dienst Facilitaire Zaken & Informatietechnologie (FZ&IT) Dienst Human Resource Management (HRM)

Portefeuilleverdeling per 8 februari 2021 tot 1 augustus 2021

Prof. Dr. A.W.C.A. (Albert) Cornelissen lid*	Drs. R. (Rajash) Rawal lid	Mr.dr.s. H.G.L.M. (Hans) Camps lid
Onderwerpen	Onderwerpen	Onderwerpen
Communicatie en Marketing Studentenzaken en Alumnibeleid Onderzoek en valorisatie Leven Lang Ontwikkelen Internationalisering Transitie THGS ITK	Voorzitterschap CvB Externe betrekkingen, inclusief gemeenten. Onderwijs Kwaliteitszorg Diversiteit Innovatie Taskforce Diversiteit en Inclusie, inclusief vergroting diversiteit van medewerkersbestand	Financieel beleid Planning & Control HRM-beleid, inclusief leiderschap Informatietechnologie Facilitaire Zaken Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), inclusief functionaris Gegevensbescherming (FG) Ombudsfunctionaris personeel
Faculteiten	Faculteiten	Faculteiten
Faculteit Bestuur, Recht en Veiligheid (BRV) The Hague Graduate School (THGS)	Faculteit Gezondheid, Voeding & Sport (GVS) Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving (TIS) Faculteit IT & Design (ITD) Faculteit Sociaal Werk & Educatie (SWE)	Faculteit Business, Finance & Marketing (BFM) Faculteit Management & Organisatie (M&O)
Kenniscentra	Kenniscentra	Kenniscentra
Health Innovation (KC HI) Governance of Urban Transitions (KC GUT) Mission Zero (KC MZ)	Global and Inclusive Learning (KC GIL) Global Governance (KC GG)	Cybersecurity (KC SC) Digital Operations and Finance (KC DOF)
Diensten	Diensten	Diensten
	Dienst Onderwijs, Kennis en Communicatie (OKC)	Dienst Bedrijfsvoering & Control (B&C) Dienst Facilitaire Zaken & Informatietechnologie (FZ&IT) Dienst Human Resource Management (HRM) Dienst Bestuurszaken (BZ)

Portefeuilleverdeling per 1 augustus 2021

Dr. E.M. (Elisabeth) Minnemann voorzitter	Drs. R. (Rajash) Rawal lid	Mr.dr.s. H.G.L.M. (Hans) Camps lid
Onderwerpen	Onderwerpen	Onderwerpen
Voorzitterschap CvB Externe betrekkingen, inclusief gemeenten Communicatie en Marketing Onderzoek en valorisatie Innovatie Instellingsplan ITK HRM-beleid: Leiderschap Taskforce Diversiteit en Inclusie Transitie THGS	Onderwijs Studentenzaken en Alumnibeleid Portfolio Kwaliteitszorg Internationalisering Diversiteit	Financieel beleid Planning & Control HRM-beleid Informatietechnologie Facilitaire Zaken Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), inclusief functionaris Gegevensbescherming (FG) Ombudsman personeel
Faculteiten	Faculteiten	Faculteiten
Faculteit Bestuur, Recht & Veiligheid (BRV)	Faculteit Gezondheid, Voeding & Sport (GVS) Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving (TIS) Faculteit IT & Design (ITD) Faculteit Sociaal Werk & Educatie (SWE)	Faculteit Business, Finance & Marketing (BFM) Faculteit Management & Organisatie (M&O)
Kenniscentra	Kenniscentra	Kenniscentra
Health Innovation (KC HI) Governance of Urban Transitions (KC GUT) Mission Zero (KC MZ)	Global and Inclusive Learning (KC GIL) Global Governance (KC GG)	Cybersecurity (KC SC) Digital Operations and Finance (KC DOF)
Diensten	Diensten	Diensten
Dienst Bestuurszaken (BZ)	Dienst Onderwijs, Kennis en Communicatie (OKC)	Dienst Bedrijfsvoering & Control (B&C) Dienst Facilitaire Zaken & Informatietechnologie (FZ&IT) Dienst Human Resource Management (HRM)

* niet-statutair bestuurder

7.2 Bestuurskosten en declaraties College van Bestuur

Kostensoort	E.M. Minnemann	H. Camps	R. Rawal	CvB gezamenlijk	Totaal
Representatiekosten	€ 3.000	€ 2.400	€ 2.400		€ 7.800
Reiskosten binnenland	€ 420	€ 112	€ 119		€ 651
Reiskosten buitenland					0
Overige kosten		€ 399	€ 1.000		€ 1.399
Totaal	€ 3.420	€ 2.911	€ 3.519	€ 0	€ 9.850

Het overzicht is opgesteld conform de Regeling declaraties en bestuurskosten CvB-leden bekostigde Nederlandse hogescholen. De regeling is medio april 2019 met een bindingsbesluit vastgesteld in de Algemene Vergadering van de Vereniging Hogescholen en aangepast op 5 februari 2021. De representatiekosten betreffen de onbelaste onkostenvergoeding voor de CvB-leden. De reiskosten binnenland betreffen enkele werkgerelateerde dienstreizen. De heren Camps en Rawal hebben in 2021 professionaliseringskosten gemaakt en deze staan onder overige kosten. In vergelijking met de bestuurskosten van 2019 en 2020 zien we een behoorlijke daling. De Covid-19-pandemie is hiervan de belangrijkste oorzaak.

7.3 Risicomanagement- en risicobeheersingssysteem

Achtergronden en ontwikkeling

Het risicomanagement- en risicobeheersingssysteem van de hogeschool is gebaseerd op het Haagse besturingsmodel, dat bij het instellingsplan in 2015 werd geïntroduceerd. Met het model kan de hogeschool zich verder ontwikkelen tot een waardegedreven organisatie. Zij geeft daarmee vorm aan de wijze waarop sturing wordt gegeven aan ontwikkeling, kwaliteit en prestaties.

De Haagse Hogeschool streeft naar een evenwicht tussen vier sturingscomponenten die nodig zijn voor beheersing en innovatie:

- De *zachtere* stuurinstrumenten:
 - interactie en verbinden
 - inspiratie en waarden
- De *hardere* stuurinstrumenten:
 - monitoren en meten
 - grenzen en regels

Deze stuurinstrumenten vormen de basis voor het goede gesprek tussen het College van Bestuur, faculteiten en diensten, zoals gestructureerd in de planning- en controlcyclus van de hogeschool.

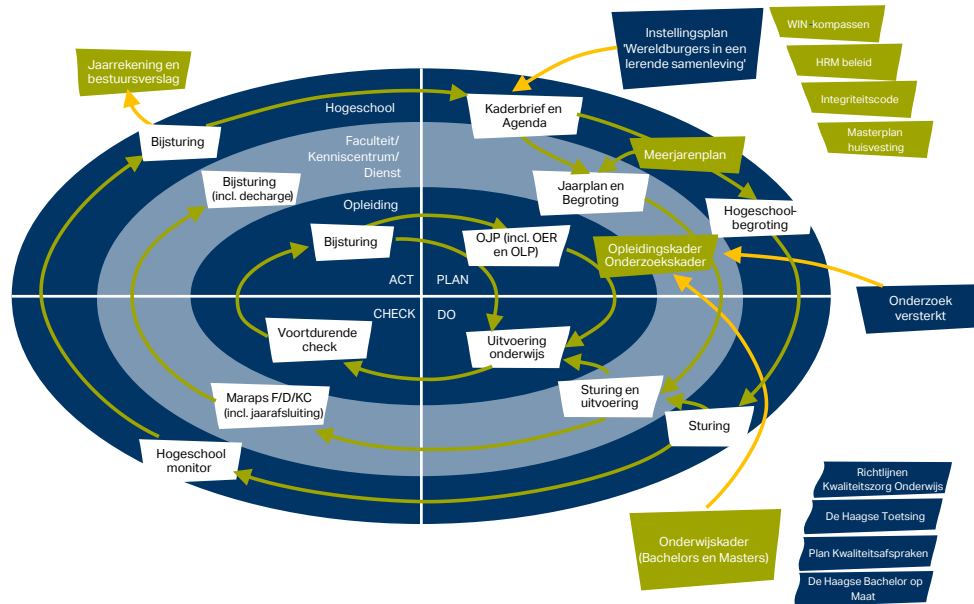
Dat gesprek vindt plaats in teams tussen opleidings- en unitmanager en directeur én tussen directeur en College van Bestuur. Het format voor de managementrapportage en de gesprekkencyclus tussen de portefeuillehouder en de directeuren is gericht op ondersteuning van het goede gesprek. Stuurgrootheden en kengetallen zijn hieraan ondersteunend en niet leidend.

Inbedding in de planning- en controlcyclus

De concerncontroller coördineert de PDCA-cyclus op het niveau van het College van Bestuur en het niveau van de faculteiten, diensten en kenniscentra. De jaarlijkse (bestuurs)agenda is de basis van de jaarplannen van de faculteiten, diensten en kenniscentra. In de jaarplannen zijn de doelen van het instellingsplan vertaald naar doelstellingen voor het komende planjaar.

Hieronder staan de belangrijkste mijlpalen en kernproducten in de PDCA-cyclus en de samenhang van de verschillende niveaus weergegeven.





PDCA-cyclus

Plannen

De PDCA-cyclus op hogeschoolniveau loopt van januari tot en met december. De voorbereiding op het nieuwe planningsjaar begint in mei-juni van het voorafgaande jaar met de vaststelling van de kaderbrief, waarin de hoofdlijnen van beleid (bestuursagenda) en begroting zijn vastgelegd. De kaderbrief hangt nauw samen met de ambities die de hogeschool heeft geformuleerd in het instellingsplan, in de onderwijsvisie en in de onderzoeksvisie. In de kaderbrief staan de prioritering en de accenten die gelegd moeten worden in het betreffende jaar.

Vanaf 2021 is de agenda gestructureerd naar een viertal focuspunten van de strategie van de hogeschool in de volgende thema's:

- 1 De kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek blijven verbeteren.
- 2 In ons onderwijs blijven innoveren
- 3 Onze inspanningen ondersteunend laten zijn aan het welzijn van onze medewerkers en studenten.
- 4 De instroom relatief en absoluut omhoog brengen.

Deze vier focuspunten worden ondersteund door een vijfde pijler: Bedrijfsvoering & HRM.

De PDCA-cyclus in het onderwijs vindt plaats in de faculteiten en de opleidingen en loopt parallel aan het collegejaar, vanaf september tot en met augustus. Deze cyclus begint met het opstellen van het opleidingsjaarplan (OJP) in juli. Vervolgens wordt ook de onderwijs- en examenregeling (OER) met het opleidingsleerplan (OLP) vastgesteld. Het onderwijskader en het eigen opleidingskader zijn daarbij het uitgangspunt. De opleidingsjaarplannen binnen een faculteit fungeren als input voor het jaarplan van de faculteit.

Vanaf 2020 zijn vanuit onderzoek kenniscentra ingericht die eveneens in het ritme van deze cyclus voor het opstellen van jaarplannen worden gevoed door de voornemens en plannen van de lectoraten. Vanaf september werken medewerkers

van de faculteiten, kenniscentra en diensten hun jaarplannen uit en bereiden hun begroting voor. Zij gebruiken hiervoor de kaderbrief, de opleidingsjaarplannen, de onderzoeksplannen en het meerjarenplan. De jaarplannen en begrotingen worden in november vastgesteld, waarna deze worden geconsolideerd in de hogeschoolbegroting.

Monitoren en meten

In de managementrapportages monitoren we de voortgang van de resultaten in het lopende jaar. Deze rapportages worden in twee zogeheten 'maraprades' geproduceerd: Marap 1 in april en mei, Marap 2 in september en oktober. In de managementrapportages doen medewerkers van faculteiten, kenniscentra en diensten (de maraps F/D) systematisch verslag van de voortgang en resultaten van hun jaarplannen in de rubrieken onderwijs en onderzoek (waaronder de voortgang van de implementatie van het onderwijskader), ondersteuning (waaronder risicomangement, bedrijfsvoering en regelgeving), HRM en financiën.

De maraps van de faculteiten, kenniscentra en diensten worden onderbouwd met data uit verschillende dashboards over onderwijs, onderzoek, HRM en financiën. De directeuren geven hierbij een managementtoelichting. In aanvulling daarop leveren de diensten zogeheten signaleringen op (attentie- en bespreekpunten). Deze dienen als basis voor het gesprek van het College van Bestuur en de concerncontroller met de directeuren van diensten en faculteiten en leading lectoren over de voortgang en resultaten.

De structuur van de rapportering volgt de strategie van de hogeschool (de hiervoor weergegeven 'vier focuspunten plus bedrijfsvoering & HRM'-indeling). Door te kiezen voor een model van 'exception reporting' fungeert de rapportage niet alleen als verantwoordingsdocument, maar meer en meer als basis voor de monitoring en communicatie binnen de eigen faculteit en dienst. De signaleringen van de diensten maken deel uit van de dialoog van de adviseurs en de businesscontrollers met de directeur.

Voor iedere faculteit, elk kenniscentrum en iedere dienst worden op de genoemde besturingsrubrieken de kernprestaties gevolgd in zogeheten kern-KPI's. Deze aanpak garandeert dat het College van Bestuur zicht op risico's houdt, terwijl de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie blijft.

In mei en november wordt een hogeschoolmonitor opgesteld, waarin de nadruk ligt op een beknopte en meer visuele weergave van de voortgang op de bestuursagenda en kern-KPI's op hogeschoolniveau. Ook wordt verwezen naar onderliggende themarapportages voor verdere verdiepinginformatie. De uitkomsten van de 'voorjaarsmarap' worden meegenomen in de volgende kaderbrief en de meerjarenraming. De uitkomsten van de 'najaarsmarap' vormen de input voor de jaarplannen en de begroting voor het volgende kalenderjaar.

Aan de hogeschoolmonitor worden de hogeschoolbrede risico's en beheersmaatregelen toegevoegd, evenals de ontwikkeling van de kern-KPI's op hogeschoolniveau. De jaarafsluiting per faculteit en dienst vindt plaats in het voorjaar, bij de eerste 'marapronda'. De jaarrekening en het bestuursverslag in april geven de externe (financiële) verantwoording over de resultaten in het afgelopen jaar. Daarmee wordt invulling gegeven aan de formele decharge van de directeuren voor het door hun gevoerde beheer en beleid.

De kernproducten vanuit de PDCA-cyclus op hogeschoolniveau (de kaderbrief, de begroting, de maraps, de hogeschoolmonitor en de jaarafrekening en het bestuursverslag) worden besproken in het interne toezicht – de auditcommissie en de Raad van Toezicht – en de medezeggenschap. Dit gebeurt via de reguliere overlegcyclus die hiervoor is ingesteld. In 2021 besteedde het college naast de voortgang van de speerpunten in de jaarplannen en de beleidsagenda bijzondere aandacht aan de impact van de Covid-19-pandemie, de planvorming vanuit het Nationale Programma Onderwijs, de voortgang van de Kwaliteitsafspraken en ITK, de ontwikkeling van The Hague Graduate Business School, de voortgang van het programma Future IT, doelmatigheid van de ondersteuning (Berenschot-benchmark), de afronding van het programma Back on Track en de beheersing van risico's en compliance met wet- en regelgeving.

Risicobereidheid, scenarioanalyse en beheersmaatregelen

De hogeschool heeft een risicomidend risicoprofiel. Als basis voor het opereren binnen de hogeschool geldt het profiel van De Haagse Hogeschool als waardegedreven maatschappelijke organisatie met een kerntaak in (bekostigd) onderwijs en onderzoek. Vanuit deze positionering is het niet gewenst onnodige risico's te lopen. Dit impliceert dat een eventuele

negatieve impact op de financiële ontwikkeling vanuit onderkende risico's en op basis van een scenarioanalyse in alle gevallen moet kunnen worden opgevangen vanuit de eigen buffers of uit nog te treffen beheersmaatregelen. Dit komt tot uitdrukking in de minimumwaarden die voor de financiële ratio's toelaatbaar worden geacht (zie de toelichting in hoofdstuk 9). Om de impact van de onderkende risico's te mitigeren, kunnen een aantal financiële beheersmaatregelen worden ingezet, zoals outsourcing van werkzaamheden, het versneld terugbrengen van personele kosten vanuit tijdelijke inhuur (flexibele kostenschil) en het terugbrengen van huurkosten door het opzeggen van externe huurcontracten.

Specifieke risico's voor De Haagse Hogeschool

Bij de totstandkoming van de managementrapportages in 2021 hebben wij de hogeschoolbrede risico's in kaart gebracht. In het verslagjaar speelde natuurlijk de grote invloed die Covid-19 heeft gehad op de uitvoering van het onderwijs, onderzoek en ondersteuning en de specifieke risico's die hieruit volgden.

De impact van Covid-19 op de Bestuursagenda 2021 is in de coronaparagraaf (hoofdstuk 4) nadrukkelijk toegelicht. Als rode draad geldt dat de verschillende uitdagingen door alle verantwoordelijke directeuren met voortvarendheid zijn opgepakt en de continuïteit van onderwijs en ondersteuning in operationele zin op geen enkel moment in het geding is geweest.

In aanvulling op het dagelijkse crisismanagement heeft het college drie belangrijke risico's onderkend, die als focuspunten gelden bij de uitvoering van de Bestuursagenda 2021. Het gaat om de volgende risicogebieden:

- Kwaliteit en innovatie van onderwijs
- Welzijn van medewerkers en studenten
- Instroom van nieuwe studenten

Aanvullend op deze focusgebieden is in de (IT-)bedrijfsvoeringsprocessen cybersecurity als belangrijk risico onderkend.

Deze risico's staan hieronder nader toegelicht.

● Kwaliteit en innovatie van onderwijs staan onder druk

Het onderwijs heeft onder invloed van Covid-19 een enorme (disruptieve) versnelling doorgemaakt in de vorm van de omschakeling van fysiek onderwijs naar online en hybride onderwijs (samen met de beroepspraktijk).

De impact van deze opgave is groot in die zin dat onderwijsprogramma's en toetsingsprogramma's zijn omgezet en praktijkleren (stages) en uitwisselingsprogramma's geen doorgang konden vinden of moesten worden vertaald naar alternatieve vormen. Bovendien moest de inrichting van de onderwijsomgeving worden herzien (streaming en 'anderhalve meter') en de begeleiding van en zorg voor studenten en medewerkers opnieuw worden ingericht.

Aan de positieve kant van deze (afgedwongen) ontwikkelingen heeft de hogeschool een versnelde leercurve doorgemaakt en is het samenwerken in teams over de grenzen van de eigen afdelingen heen versterkt, waarbij dichtbij het onderwijs oplossingen moesten komen voor nieuwe problemen en collega's elkaar konden coachen in nieuwe werkmethoden en -vaardigheden.

Echter, doordat vrijwel alle aandacht is uitgegaan naar de uitvoering van het onderwijs ('running the business') en aandacht voor en begeleiding van studenten (zowel in het eerste als tweede jaar) extra capaciteit en inzet hebben gevergd, is de geplande, fundamentele vernieuwing van curricula in de tijd opgeschoven en was er door alle aandacht voor improvisatie op de dagelijkse uitvoering minder capaciteit voor (fundamentele) innovatie. Bovendien moesten docenten een 'stretch' maken naar het verwerven van nieuwe digitale, didactische vaardigheden ('21st century skills - ICT literacy').

De conclusie is dat online en hybride onderwijs nog verder doorontwikkeld moeten worden. Vooral nog is de impact op de kwaliteit niet goed in te schatten.

Beheersmaatregel

In de agenda voor 2022 willen we de digitale transitie, met een bijbehorende nieuwe pedagogische en didactische aanpak die nodig is bij blended learning, omarmen. Deze transitie draagt bij aan ons doel om toekomstbestendig onderwijs te ontwikkelen. Om dit goed te doen is vanuit de agenda 2022 een aanscherping gemaakt naar focuspunten (zie hiervoor), waarbij in de inzetplanning nadrukkelijk aandacht is geweest voor een bewuste inzet van ruimte en capaciteit voor

'change', zodat onze docenten de ademruimte hebben om nieuwe dingen uit te proberen en kennis hierover met elkaar te delen. Hiervoor is een ondersteunende inspanning van de hele organisatie nodig.

- **Welzijn van medewerkers en studenten behoeft permanente aandacht**

Door de nadruk op techniek en online contact staat de sociale samenhang in het onderwijs – informeel contact tussen docenten onderling en gemeenschapsvorming bij studenten – onder druk. Dit wordt nog versterkt doordat gewijzigde programma's en aanvullende digitale toetsing resulteren in een toename van de werkdruk voor docenten, examencommissies en faculteitsbureaus. Het verlies aan sociale binding tussen medewerkers en studenten, collega's onderling (ook in ondersteuning) en studenten onderling vermindert het welzijn en welbevinden van medewerkers. Dat resulteert mede in een hoog verzuimrisico en een hoge ervaren werkdruk. Stijgende studentenaantallen in het collegejaar 2020-2021 als gevolg van het wegvallen van het BSA droegen eveneens bij aan deze werkdrukbeleving. Ook de ondersteuning ervaart de impact, staat voor nieuwe opdrachten en wordt geconfronteerd met capaciteitsissues. Waar financiële middelen in ruime mate beschikbaar zijn (denk aan NPO-middelen), is de beschikbare capaciteit in mankracht en inzet bepalend voor de uitvoerbaarheid van plannen en activiteiten, niet in het minst binnen de context van wat mogelijk is binnen de beperkingen van de coronaregelgeving. Een bijzondere omstandigheid die zich vanaf 2021 doet gelden, is de verkrapping van de arbeidsmarkt. Het niet tijdig kunnen verwerven van de gewenste capaciteit in zowel de gewenste kwantiteit als kwaliteit is voor de hogeschool een risico, maar ook het grote verloop en het inwerken van nieuwe collega's heeft impact op de ervaren werkdruk.

Beheersmaatregel

De begeleiding van studenten is geïntensiveerd en er zijn aanvullende voorzieningen getroffen. Studenten die behoefte hebben aan ondersteuning kunnen via beeldbellen, e-mail of telefoon een beroep blijven doen op een studentepsycholoog, decaan, studiekeuzeadviseur en studieloopbaanbegeleider (SLB'er). De inzet van deze functionarissen is verder uitgebreid (zie hiervoor de verantwoording onder de studievoorschotmiddelen (hoofdstuk 8) en de coronaparagraaf (hoofdstuk 4) voor de hierin gemaakte keuzes). Welzijn en werkdruk van zowel studenten als medewerkers zijn en blijven belangrijke onderwerpen van periodiek onderzoek. De hogeschool heeft het systematische onderzoek voor beide doelgroepen geïntensiveerd om op basis van de uitkomsten in gesprek te gaan en te blijven en het repertoire aan mogelijke interventies af te stemmen op de behoeften van studenten en medewerkers. Voor de uitbreiding van de capaciteit – een belangrijk onderdeel van de ervaren werkdruk – zijn vanuit het NPO ruimschoots middelen beschikbaar; deze zijn vanaf de aanvang van dit programma ingezet. Plannen en voornemens (Planuitwerking NP Onderwijs) zijn tot op een diepgaand niveau uitgewerkt.

Waar het gaat om de aantrekkelijkheid als werkgever heeft De Haagse ingezet op een arbeidsmarktcampagne. Ondanks het hoge verloop is het in 2021 gelukt om een forse groei in de inzet van fte (in de orde van grootte van 100 fte) te realiseren, welke inspanning ook voor 2022 wordt voortgezet.

- **Tegenvallende instroom kan leiden tot een afname van studentenaantallen**

De eerdere verwachtingen ten aanzien van de instroom (behoud op het niveau van instroom in 2020) zijn niet gehaald. Als gevolg van een hogere uitval en diplomering is het aantal ingeschreven studenten per 1 oktober 2021 gedaald. Daarmee blijft de hogeschool achter op de landelijke trend, waar weliswaar de instroom ook is gedaald, maar het totaal aantal studenten nog licht is gestegen. Met alle onzekerheden die op dit moment gelden, houden we vanuit de meerjarenbegroting voor de komende jaren rekening met een verdere lichte afname van de studentenaantallen, gevolgd door een geleidelijke aanwas gedreven door nieuw opleidingsaanbod. Een tegenvallende instroom van nieuwe studenten impliceert een hoge gevoeligheid wat betreft de omvang van de te verwachten rijksbijdragen en collegegelden. Dit heeft directe consequenties voor de beschikbare middelen voor onderwijs en ondersteuning. Ter indicatie: 1 procent lagere (of hogere) studentenaantallen resulteert in een afwijking op de baten in de orde van grootte van € 2 miljoen. Dit komt overeen met circa 1 procent van de totale baten.

Beheersmaatregel

In het licht van de strategische focus hebben we bepaald dat verbetering van de instroom van nieuwe studenten absolute prioriteit heeft de komende jaren. Daartoe is het opleidingsportfolio in 2021 doorgelicht en aangepast en wordt nu uitvoering gegeven aan de actualisatie van ons opleidingsaanbod met een uitbreiding van het aanbod van associate degree-opleidingen alsmede de verdere uitbouw van ons bachelor-, postbachelor- en deeltijdonderwijs onder de noemer 'een leven lang ontwikkelen'. Verder zetten we in op instroombevorderende maatregelen met wervingscampagnes en

maatregelen gericht op verbetering van de conversiegraad van aanmeldingen naar inschrijvingen. Wij sturen actief bij op de inzet van docenten in relatie tot het aantal studenten en op een actieve bewaking van de verhouding tussen personeel in het primair proces (OP) en ondersteunend personeel (OBP). In het geval van een noodscenario kan de hogeschool, door het voortijdig beëindigen van tijdelijke dienstverbanden en het stopzetten van externe inhuur op kortere termijn, een kostenbesparing realiseren in de orde van grootte van 15 procent van haar totale lasten (circa € 35 miljoen in 2025). Hiermee is de financiële wendbaarheid geborgd.

● **Risico's van cybersecurity vragen om extra maatregelen**

Zoals het afgelopen jaar bij andere onderwijsinstellingen is gebleken, kunnen cyberincidenten het onderwijs in het hart raken en gedurende korte of langere tijd verlammen. Het onderwijs is sterk afhankelijk van digitale diensten, processen en systemen. De digitale transitie raakt steeds nauwer verweven met fysieke processen, activiteiten en apparaten én deze maken deel uit van een groter geheel, de mondiale digitale ruimte. Naast de vele kansen die de digitale ruimte biedt, maakt die ons ook kwetsbaar voor menselijk en technisch falen én voor kwaadwillenden. In het verslagjaar hebben zich overigens geen cyberincidenten voorgedaan bij De Haagse Hogeschool. Wel zijn enkele datalekken geconstateerd, die zijn gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens.⁴ Deze lekken konden overigens tijdig worden afgedekt, zodat er geen gegevens zijn uitgelekt of personen zijn benadeeld.

Beheersmaatregel

In het afgelopen verslagjaar heeft de hogeschool een ontwikkeling doorgemaakt in een verdere bewustwording van cybersecurity/IT-risico's en de beheersing daarvan door het (laten) uitvoeren van een IT-diagnose en het op basis daarvan opstellen en uitvoeren van het programma Future IT.

Dit programma is in 2020 gestart om te komen tot een kwalitatieve verbetering van de IT-dienstverlening en een betere beheersing van de bijbehorende risico's. De uitvoering van het programma zal ook in 2022 versterkt worden doorgezet. Het controlstatuut borgt de onafhankelijkheid van de oordeelsvorming – ook op dit gebied – van de concerncontroller. Een belangrijke maatregel die De Haagse Hogeschool getroffen heeft, is het informatiebeveiligingsbeleid, waarin de uitgangspunten voor de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van data zijn beschreven. Ook heeft de organisatie technische maatregelen getroffen voor de beveiliging van de IT-infrastructuur, waaronder firewalls, netwerkbeveiliging en antivirussoftware.

● **Risico's en onzekerheden als gevolg van Covid-19**

De signalering en duiding van de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen die voortvloeien uit Covid-19 maken deel uit van de reguliere PDCA-cyclus van de hogeschool. Een uitgebreidere toelichting van de impact van Covid-19 is beschreven in de coronaparagraaf (hoofdstuk 4), alsmede de verslaglegging over Kwaliteitsafspraken (hoofdstuk 8).

Gevolgen voor continuïteit

De impact van Covid-19 op De Haagse Hogeschool is groot, zowel voor studenten als medewerkers. De financiële gevolgen voor onze bedrijfsactiviteiten zijn in 2021 beperkt gebleken. Wij zullen het beleid en het advies van de diverse nationale instellingen blijven volgen en tegelijkertijd ons uiterste best doen om onze activiteiten zo goed en veilig mogelijk voort te zetten. Op grond van de hiervoor beschreven omstandigheden is de jaarrekening opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling. De gevolgen van Covid-19 zijn aanzienlijk voor het onderwijs. Er is wel sprake van onzekerheid, maar niet van materiële onzekerheid.

Uitvoering van het toezicht

Een specifiek aandachtspunt van de Raad van Toezicht is het risicobeheer en -management van het College van Bestuur. De raad volgt intensief de planning- en controlcyclus, die het college als risicobeheersingssysteem hanteert. De auditcommissie bereidt dit voor door elke fase van de P&C-cyclus – de kaderbrief voor de allocatie van middelen, de begroting, de periodieke managementrapportages en de jaarrekening – diepgaand te bespreken met de portefeuillehouder, de directeur Bedrijfsvoering & Control en de concerncontroller. Waar dit wenselijk of nodig is, vindt overleg plaats met de betrokken leden van de staf en de accountant.

⁴ Zie ook de toelichting op dit onderwerp van de functionaris Gegevensbescherming elders in dit verslag.

De Commissie Onderwijs & Onderzoek draagt bij aan risicotoezicht door de relevante beleidsontwikkelingen op het gebied van onderwijs en onderzoek nauwgezet te bespreken met de portefeuillehouder en de directeur van de dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie. Daarnaast spreekt deze commissie voorafgaand aan elke commissievergadering direct met medewerkers of studenten uit de organisatie over specifieke thema's.

De uitkomsten van de besprekingen binnen de auditcommissie en de commissie Onderwijs & Onderzoek worden gedeeld met de hele raad en komen zo nodig aan bod in de reguliere vergadering met het college.

In dit risicotoezicht brengt de raad zijn toezichtfunctie en klankbordfunctie bij elkaar. De belangrijke onderwerpen in 2022 zijn beschreven in het verslag van de Raad van Toezicht.



7.4 Naleving van wet- en regelgeving

7.4.1 Helderheid

In de notitie 'Helderheid bekostiging hoger onderwijs' (2003, aangevuld in 2004) verschaft het ministerie van OCW helderheid aan universiteiten en hogescholen over de interpretatie en toepassing van de regels voor de tellingen van de bekostigingsparameters. In de notities komen thema's aan de orde als uitbesteding, investering van publieke middelen in private activiteiten, verlening van vrijstellingen, bekostiging van buitenlandse studenten en bekostiging van maatwerktrajecten. In deze paragraaf legt De Haagse Hogeschool verantwoording af over deze thema's in overeenstemming met de notitie.

Thema 1: Uitbesteding

Bij De Haagse Hogeschool is in het verslagjaar 2021 geen sprake geweest van uitbesteding van bekostigd onderwijs, zoals bedoeld in de notitie 'Helderheid bekostiging hoger onderwijs'.

Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Voor wat betreft de verantwoording van de investering van publieke middelen in private activiteiten wordt voor het jaar 2021 nog uitgegaan van de verantwoordingseisen conform thema 2 van de notitie en nog niet van de nieuwe beleidsregel 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten' van 15 april 2021. Als uitgangspunt bij het investeren van publieke middelen geldt dat de ontwikkeling van privaat masteronderwijs en 'professional courses', die de profilering versterken, uit publieke middelen mogen worden gefinancierd. Het betreft hier met name onderwijsactiviteiten die in het verlengde van de kernactiviteiten van de hogeschool worden ondernomen en deze kernactiviteiten versterken. Deze activiteiten hebben een relatief beperkte omvang.

Tot 1 september 2021 werden het private masteronderwijs, professional courses en maatwerk ontwikkeld en uitgevoerd in het organisatieonderdeel The Hague Graduate School. Vanaf september 2021 is ervoor gekozen dit onderwijs onder te brengen bij de faculteiten. Hiermee creëren we mogelijkheden voor een betere aansluiting bij het bacheloronderwijs en bij het onderzoek in lectoraten en kenniscentra. Door inbedding van de private opleidingen in de faculteiten en in de faculteitsbureaus kan efficiënter gebruikgemaakt worden van de ondersteunende diensten.

Het exploitatieresultaat van het totaal aan privaat onderwijs over 2021 is uitgekomen op -/- € 135K. Het tekort op de exploitatie van de masteropleidingen en professional courses van € 135K is veroorzaakt door een lagere omzet als gevolg van een lagere instroom zowel in februari als in september en door lagere dan begrote baten uit maatwerkopleidingen. De markt – zeker voor internationale studenten – heeft zich nog niet hersteld naar het pre-coronaniveau. Het kostenniveau daalde, het tekort bleef beperkt tot € 135K. Onder andere de kosten voor management en aansturing zijn teruggebracht.

De beleidsregel 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten' van 15 april 2021 stelt dat: 'Wanneer er sprake is van een private activiteit waarin geheel of gedeeltelijk met publieke middelen is gefinancierd, dan wordt een positief resultaat aan het publieke vermogen toegevoegd. Andersom geldt dat wanneer met een private activiteit waarin met publieke middelen is geïnvesteerd, een negatief financieel resultaat wordt behaald, dat negatieve resultaat ten laste mag worden gebracht van het publieke deel van het eigen vermogen.'

In lijn hiermee en in lijn met de beleidsnotitie 'Integrale kostprijs private activiteiten' d.d. 26 oktober 2021 wordt het negatieve resultaat toegevoegd aan het publieke eigen vermogen.

Het private eigen vermogen per eind 2021 bedraagt -/- € 1,063 miljoen en is ongewijzigd ten opzichte van 2020. Mutaties in het private eigen vermogen kunnen vanaf heden alleen optreden als gevolg van het resultaat op private activiteiten die louter met private middelen gefinancierd zijn.

De inwerkingtreding van de beleidsregel 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten' was voor de hogeschool aanleiding om in 2021 het beleid en de integrale kostprijsberekening voor private activiteiten te herijken. Dit resulteerde in de notitie 'Integrale kostprijs private activiteiten' die in oktober 2021 door het CvB werd vastgesteld. Deze notitie behandelt de kostprijsberekening voor private onderwijsactiviteiten. In 2022 wordt deze aangevuld met de kostprijsberekening voor private onderzoeksactiviteiten en private facilitaire activiteiten. Daarnaast zal worden onderzocht of alle private activiteiten (zoals gedefinieerd in de nieuwe beleidsregel) zijn geïdentificeerd.

Toelichting transitie privaat onderwijs in 2021

Tot 1 september 2021 werden private onderwijsactiviteiten uitgevoerd onder het label The Hague Graduate School en administratief verwerkt op één kostenplaats (kpl). Na 1 september 2021 zijn deze activiteiten overgegaan naar de faculteiten, specifiek naar de faculteiten BFM, M&O en ITD. Bij de transitie waren onderwijsinhoudelijke argumenten leidend. De transitie is zodanig vormgegeven dat een optimale aansluiting tussen bacheloronderwijs en masteronderwijs en professional courses geborgd werd. Met deze transitie is ook de basis gelegd voor de verdere ontwikkeling van onderwijs voor werkenden. Per faculteit is een aparte kostenplaats ingericht voor private activiteiten.

Schematisch kan de administratieve transitie als volgt worden weergegeven:

	Tot 1 september 2021 (8 mnd)	Na 1 september 2021 (4 mnd)
Baten	Kostenplaats THGS	Kostenplaatsen privaat binnen faculteiten
Directe lasten gerelateerd aan de uitvoering van het onderwijs	Kostenplaats THGS	Kostenplaatsen privaat binnen faculteiten
Kosten directie en management	Kostenplaats THGS	Doorbelast vanuit de faculteit naar de kostenplaatsen privaat binnen de faculteiten
Overhead THGS	Kostenplaats THGS	Opgenomen in faculteitsbureaus en doorbelast vanuit het publieke domein naar de kostenplaatsen privaat binnen de faculteiten (basis = studentenaantallen)
Kosten organisatie overhead	Doorbelast vanuit het publieke domein naar de kostenplaats THGS	Doorbelast vanuit het publieke domein naar de kostenplaatsen privaat binnen de faculteiten (basis = studentenaantallen)

Het resultaat op de private onderwijsactiviteiten is voor 2021 (bedragen x 1.000):

Baten	€ 3.239
Lasten	
Directe kosten	€ 1.653
Kosten directie & management	€ 607
Overhead	€ 1.115
	€ 3.375
Resultaat	€ 135 -/-

Het tarief voor doorbelasting van de organisatie-overhead is berekend conform de beleidsnotitie 'Integrale kostprijs private activiteiten'. Dit tarief wordt jaarlijks in aanloop naar het opstellen van de kaderbrief herijkt.

Thema: Bekostiging buitenlandse studenten

Inzake de bekostiging van buitenlandse studenten volgt De Haagse Hogeschool de notitie 'Helderheid bekostiging hoger onderwijs'. Deze studenten worden niet door de hogeschool bekostigd.

Thema: Bekostiging van maatwerktrajecten

In 2021 zijn er geen maatwerktrajecten georganiseerd zoals bedoeld in de notitie 'Helderheid bekostiging hoger onderwijs'.

7.4.2 Profileringsfonds

Het Profileringsfonds voorziet in een financiële ondersteuning bij studievertraging door bijzondere omstandigheden en activiteiten en bij bestuursactiviteiten. De commissie Financiële Ondersteuning Studenten (FOS) behandelt de aanvragen van studenten hiervoor.

Dit jaar heeft de commissie FOS 39 aanvragen bijzondere omstandigheden en 92 aanvragen bestuurlijke activiteiten behandeld. Van de in totaal 131 aanvragen zijn er 123 positief beoordeeld.

In totaal is er in 2021 een bedrag van € 181.619,- uitgekeerd uit het Profileringsfonds. Dit is € 73.537,- minder dan in 2020 (€ 255.156,-) en € 54.705,- minder dan in 2019 (€ 236.324,-).

Er is de afgelopen drie jaar aanzienlijk minder uitgekeerd uit het Profileringsfonds dan in de jaren daarvoor. Ook het aantal aanvragen en toekenningen op grond van bijzondere omstandigheden ligt aanzienlijk lager dan in voorgaande jaren.

Zowel de lagere uitkering uit het fonds als de daling van het aantal aanvragen op grond van bijzondere omstandigheden, is als volgt te verklaren: het Profileringsfonds is in het studiejaar 2017/2018 opengesteld voor internationale studenten zonder studiefinanciering. In datzelfde studiejaar heeft de hogeschool een aantal beleidskeuzes doorgevoerd in het reglement Profileringsfonds, die effect hebben op de hoogte van het uit te keren bedrag en de duur van de financiële ondersteuning. Studenten die in 2021 aanspraak maakten op financiële ondersteuning uit het Profileringsfonds, vallen (bijna) allemaal onder het herziene beleid sinds 2017.

Voor 2022 wordt een stijging van de uitkering uit het Profileringsfonds verwacht door een verhoging van het (forfaitaire) bedrag aan ondersteuning per maand. Deze verhoging wordt ingevoerd met ingang van het studiejaar 2022-2023.

7.4.3 Algemene Verordening Gegevensbescherming

Privacy Governance

De Haagse Hogeschool hecht veel waarde aan een zorgvuldige omgang met persoonsgegevens en juiste beveiliging daarvan. Voldoen aan de AVG is een verantwoordelijkheid van de organisatie en is daarmee in grote mate afhankelijk van het gedrag van haar medewerkers en studenten. Teneinde haar medewerkers en studenten hierover te kunnen adviseren en informeren, is naast een toezichthoudende functionaris Gegevensbescherming (FG) in 2021 ook een privacy officer (PO) aangesteld. Samen met de (chief) information security officer (CISO) deze integraal adviseren.

Een goede advisering is echter alleen mogelijk met voldoende inzicht in wat er speelt in de organisatie. Dit is waar de privacy partners een belangrijke rol vervullen. Zij zijn de spreekwoordelijke ogen en oren van de privacy-organisatie en zorgen ervoor dat collega's binnen het eigen organisatieonderdeel weten waar zij met hun vragen terecht kunnen en leggen uit welke basisstappen zij kunnen zetten om privacyvriendelijk en -veilig te werken. Deze activiteiten vinden plaats onder regie en coördinatie van de privacy officer.

Privacy volwassenheid De Haagse Hogeschool

In 2021 is een Privacy Volwassenheidsmeting afgerond door KPMG. Hiermee is inzicht verkregen in het huidige Privacy Volwassenheidsniveau. De verkregen bevindingen en aanbevelingen zijn vertaald naar een plan van aanpak, dat onder leiding van de PO en in samenwerking met de FG en de CISO wordt uitgevoerd.

Privacy awareness

In 2021 is veel aandacht besteed aan verhoging van de AVG-kennis bij medewerkers en studenten en het stimuleren van bijpassend gedrag. Deze awareness-activiteiten vonden vooral plaats in het kader van projecten en in samenwerking met privacy partners bij de teams en units van een aantal organisatieonderdelen. Daarnaast is een workshop georganiseerd op het jaarlijkse evenement voor medewerkers van De Haagse Hogeschool, genaamd THiNKFeST, waarbij studenten en medewerkers werden uitgedaagd om na te denken over hun eigen opvatting over privacy. Ook vonden workshops plaats tijdens de leiderschapsconferentie en in het onboarding-programma voor nieuwe leidinggevenden. Specifiek voor onderzoekers vindt daarnaast meerdere malen per jaar de Masterclass Rules and Regulations for Researchers plaats, waarin ook het onderdeel AVG wordt behandeld.

Privacy-incidenten

In 2021 waren er 29 meldingen van datalekken (ten opzichte van 23 in 2020). Het betrof in alle gevallen interne aangelegenheden, zoals verkeerd verzonden e-mail, te ruime toegang tot gegevens of verkeerd ingestelde toegangsrechten. Daarnaast werden 47 meldingen ontvangen van niet afgesloten kasten of ruimtes die bij beveiligingsrondes werden geconstateerd en waarbij mogelijk persoonsgegevens toegankelijk waren. Er deden zich geen datalekken voor waarvan melding bij de Autoriteit Persoonsgegevens moest worden gedaan.

Hoofdstuk 8

Kwaliteitsafspraken



In dit hoofdstuk wordt eerst een inleiding gegeven op het onderwerp Kwaliteitsafspraken met een toelichting op de gemaakte keuzes, het meerjarenperspectief, het plan De Haagse Kwaliteitsafspraken en de voortgang daarvan in 2021. Daarna volgt de verantwoording van de Kwaliteitsafspraken van 2021 over de inzet van de middelen bij de gekozen thema's, de reflectie op de realisatie van de gekozen doelstellingen en de impact van Covid-19 op de Kwaliteitsafspraken. De zelfstandige reflectie van de medezeggenschap op de besteding van de middelen is opgenomen als een afzonderlijke bijlage bij het jaarverslag.

8.1 Speerpunten Kwaliteitsafspraken

De Haagse Hogeschool heeft in haar plan De Haagse Kwaliteitsafspraken ingezet op drie van de zes thema's uit het Sectorakkoord: 'Intensiever en kleinschalig onderwijs' (thema 1), 'Meer en betere begeleiding van studenten' (thema 2) en 'Passende en goede onderwijsfaciliteiten' (thema 5).

Met deze keuze sluit zij nauw aan bij het instellingsplan Wereldburgers in een lerende samenleving, waarin strategische keuzes zijn gemaakt om onze kwaliteit verder te verhogen, onder meer in de doorontwikkeling van ons internationale profiel, de bevordering van wereldburgerschap en de realisatie van een netwerkhogeschool.

De realisatie van de ambities uit het van het instellingsplan afgeleide onderwijskader wordt ondersteund door de inzet van de studievoorschotmiddelen. Met de Kwaliteitsafspraken wil de hogeschool aansluiten bij de behoefte van studenten aan persoonlijke aandacht in inspirerend en kleinschalig onderwijs met voldoende begeleiding bij de studie en persoonlijke ontwikkeling, binnen een goede leeromgeving. De hogeschool investeert:

- op decentraal niveau structureel in de verbetering van de onderwijskwaliteit door docenten in te zetten om activerend, uitdagend en studeerbaar onderwijs met high support te geven;
- op centraal niveau (vanaf 2021) in de leeromgeving, om zo de fysieke, digitale en ondersteunende randvoorwaarden voor de realisatie van het onderwijskader waar te maken.

8.2 Kwaliteitsafspraken in meerjarenperspectief

De meerjarige inzet van studievoorschotmiddelen maakt deel uit van de meerjarenbegroting. De Haagse Hogeschool kiest ervoor om voor de periode 2019-2024 € 10,9 miljoen per jaar aan faculteiten beschikbaar te stellen voor de inzet van docenten om activerend, uitdagend en studeerbaar onderwijs met high support te realiseren. Dit voornemen is gekoppeld aan de thema's 1 en 2 uit het Sectorakkoord (intensiever en kleinschalig onderwijs, meer en betere begeleiding van studenten).

Dit bedrag wordt jaarlijks verdeeld conform de interne allocatiesystematiek. Daarnaast is vanaf het jaar 2021 € 4 miljoen per jaar beschikbaar voor de verbetering van de leeromgeving. De totale investering in de periode 2019-2024 is daarmee als volgt te specificeren:

Meerjareninzet studievoorschotmiddelen (bedragen * € 1 mln.)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	totalen
Rijksbijdrage kwaliteitsbekostiging (studievoorschotmiddelen)	5,9	7,3	12,1	14,9	15,6	17,6	73,4
		realisatie		begroot			
allocatie studievoorschotmiddelen:							
decentraal (thema's 1 en 2)	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	
centraal (thema's 2 en 5)			4,0	4,0	4,0	4,0	
Totaal interne allocatie	10,9	10,9	14,9	14,9	14,9	14,9	81,4
Verschuivingseffecten per jaar	5,0	3,6	2,8	0,0	-0,7	-2,7	8,0

Uit deze opstelling wordt zichtbaar dat de hogeschool over deze periode € 8 miljoen meer aan middelen inzet voor het doel van kwaliteitsverbetering dan zij verwacht te ontvangen vanuit de rijksbijdrage, waarbij de meerdere inzet van interne middelen in de jaren tot en met 2021 wordt verrekend met de verwachte hogere rijksbijdrage in de jaren vanaf 2023.

Daarmee wordt bereikt dat de studievoorschotmiddelen gelijkmatiger over de jaren zijn gespreid en structureel en meerjarig kunnen worden ingezet voor de verbetering van de kwaliteit van onderwijs.

8.3 Plan De Haagse Kwaliteitsafspraken

Herstelbeoordeling plan door NVAO

In het eerste halfjaar 2021 heeft de hogeschool zich voorbereid om haar plan De Haagse Kwaliteitsafspraken hernieuwd aan te bieden voor herstelbeoordeling door de NVAO, omdat hierover bij de eerste beoordeling in 2020 nog geen eensluidend positief oordeel kon worden verkregen over de criteria 2 en 3.

Daarvoor is een projectorganisatie ingericht waarbij is gekozen voor de aanpak om eerst de Kwaliteitsafspraken voor 2021 op het gewenste niveau te brengen en ze vervolgens – op basis van deze kwalitatief betere plannen – uit te werken in het meerjarig geactualiseerd plan De Haagse Kwaliteitsafspraken. Verder is de kwaliteit van de monitoring aangescherpt. In het jaarverslag 2020 zijn de verbeteringen geduid die vanaf het planjaar 2021 zijn doorgevoerd in het proces van planvorming en monitoring.

In augustus 2021 heeft een panel van de NVAO het plan De Haagse Kwaliteitsafspraken opnieuw beoordeeld. In het daaruit volgende 'Adviesrapport Planbeoordeling Kwaliteitsafspraken' concludeert het panel '... dat De Haagse Hogeschool (HHs) voldoet aan alle criteria van het beoordelingsprotocol Kwaliteitsafspraken...'

- Ten aanzien van criterium 2 (betrokkenheid van medezeggenschap) waardeert het panel '... het proces van co-creatie dat is gevolgd om leden van de centrale en decentrale medezeggenschap actief te betrekken bij de planvorming...'
- Bij criterium 3 (realistische gehalte van de voornemens) heeft het panel zijn waardering uitgesproken '... voor de aandacht die de instelling heeft voor de reflectie op de mate waarin de uitgevoerde activiteiten bijdragen aan de realisatie van de geformuleerde doelstellingen. Daarnaast vindt het panel de onafhankelijke oordeelsvorming door de concerncontroller en de Hogeschoolraad sterk ...

Op grond van de beoordeling van het informatiedossier en gesprekken met vertegenwoordigers van de instelling komt het panel tot een positief advies aan de NVAO ...'

In het vervolg op dit advies heeft de NVAO de minister positief geadviseerd, op grond waarvan deze op 13 december 2021 heeft besloten de kwaliteitsbekostiging voor de periode 2022 tot en met 2024 toe te kennen.

Het college kijkt terug op een leerzaam proces, waarin de samenwerking met de medezeggenschap heeft gezorgd voor versterking en concretisering van de plannen en de monitoring. Daarin heeft zij in het bijzonder haar erkentelijkheid uitgesproken voor alle betrokken studenten en medewerkers in de medezeggenschap, zowel in de Hogeschoolraad als in de deelraden en opleidingscommissies. Zij beschouwt het positieve besluit van de minister als een aansporing om in gezamenlijkheid te blijven werken aan de versterking van haar kwaliteit.

Voortgang en realisatie van de tussendoelstelling 2021 van het plan De Haagse Kwaliteitsafspraken

In het plan De Haagse Kwaliteitsafspraken heeft De Haagse Hogeschool haar doelen en voornemens vastgelegd. Het overkoepelende doel van De Haagse Hogeschool is dat we de kwaliteit van ons onderwijs verhogen door onze opleidingen in lijn met ons onderwijskader vorm te geven (zie ook de inleiding van paragraaf 8.1). Als ijkpunt voor de voortgang van de realisatie van de doelen van het plan De Haagse Kwaliteitsafspraken tot en met 2021 heeft de hogeschool de volgende (tussen-)doelstelling geformuleerd:

- Op 1 september 2021 hebben alle voltijd bacheloropleidingen het eerste leerjaar vormgegeven conform het onderwijskader.

Om het bereiken van dit doel te beoordelen, is vanuit de dienst OKC een uitgebreide monitoring uitgevoerd, waarbij de ijkpunten van het onderwijskader op opleidingsniveau in kaart zijn gebracht en de resultaten daarvan zijn gerapporteerd aan en besproken met de directeuren en het CvB.

De conclusie uit deze ronde is dat de tussentijdse doelstelling is behaald.

In voorkomende situaties, wanneer de specifieke situatie van een opleiding daartoe aanleiding gaf, is de implementatie van enkele ijkpunten aangepast in vorm en timing vanuit het principe 'comply or explain'. Hieruit volgende opleidings specifieke afspraken tussen het CvB en de betreffende faculteitsdirecteur zijn expliciet vastgelegd en maken vervolgens deel uit van de reguliere monitoringscyclus.

8.4 Verslaglegging en aandachtspunten

In november 2021 heeft de NVAO een pilotbeoordeling van de verslaglegging 2020 over de Kwaliteitsafspraken van de hogeschool uitgevoerd aangaande de volgende criteria:

- Criterium 1: De instelling heeft voldoende voortgang geboekt met de verwezenlijking van haar voornemens, rekening houdend met de gepleegde inspanningen en de omgang met onvoorziene omstandigheden.
- Criterium 2: De Medezeggenschapsraad en andere relevante belanghebbenden zijn voldoende betrokken gedurende de uitvoering van het plan.

De NVAO concludeert dat De Haagse Hogeschool in hoge mate voldoet aan beide gestelde criteria uit het beoordelingsprotocol Kwaliteitsafspraken.

Op basis van de aanbevolen verbeterpunten is vanuit de interne monitoring voor de jaarafsluiting 2021 een aanvullende uitvraag gedaan naar het inzichtelijk maken van welke maatregelen als gerealiseerd te beschouwen zijn en welke maatregelen in de toekomst zijn te realiseren.

Daarnaast is gevraagd om een uitgebreidere reflectie van de impact van Covid-19 op de maatregelen en aanpassingen en bijstellingen die daaruit zijn gevolgd.

Deze inzichten zijn toegevoegd aan de verantwoording in dit hoofdstuk in de paragrafen 8.8 en 8.9.

8.5 Proces totstandkoming Kwaliteitsafspraken 2021

De decentrale Kwaliteitsafspraken zijn tot stand gekomen binnen de faculteiten. De besteding van deze middelen geschiedt – binnen de gegeven kaders – op het niveau van opleidingen, waarbij in samenspraak tussen opleidingsmanagers en opleidingscommissie afspraken zijn gemaakt over de bestedingsdoelen binnen de thema's 1 en 2.

De voornemens en activiteiten per opleiding zijn vervolgens gebundeld in plannen op faculteitsniveau, waaraan de faculteitsraden voor het planjaar 2021 expliciet hun instemming hebben gegeven. Deze zijn vervolgens door het CvB vastgesteld, gebundeld ter informatie aangeboden aan de HR en door de Raad van Toezicht goedgekeurd.

8.6 Verantwoording Kwaliteitsafspraken 2021

In 2021 is vanuit de rijksbijdrage € 12,1 miljoen aan kwaliteitsbesteding ontvangen. De hogeschool heeft in 2021 vanuit de interne allocatie een bedrag van € 14,9 miljoen aangemerkt als inzetbare studievoorschotmiddelen, waarvan € 10,9 miljoen als decentrale middelen en € 4 miljoen als centrale middelen. De decentrale middelen zijn vanuit de interne allocatie op basis van gewogen studentenaantallen toegeedeeld aan zeven faculteiten.

In totaliteit is vanuit deze middelen in 2021 binnen de faculteiten en diensten 135,8 fte aan inzet van onderwijsgevend en onderwijsondersteunend personeel (OP) gefinancierd, waarmee een personele last was gemoeid van € 12,2 miljoen en is daarnaast € 2,7 miljoen aan budget voor overige lasten beschikbaar gesteld. Ten opzichte van 2020 betekende dit een extra inzet van bijna 20 fte vanuit deze middelen.

In de paragrafen 8.6.1 en verder is de besteding van deze middelen voor de drie gekozen thema's gespecificeerd naar hoofdactiviteiten per faculteit en dienst, waarbij is aangegeven welke fte- en geldelijke inzet hierbij zijn aangehouden. De hier genoemde bedragen zijn ontleend aan de begrote bestedingen vanuit SVM, waarvan de uitputting is gevolgd vanuit de kwalitatieve monitoring op voortgang en realisatie van de hieruit te financieren onderliggende activiteiten. Voor de (project) bestedingen die zijn gedaan vanuit de centrale studievoorschotmiddelen is ook een kwantitatieve monitoring ingericht.

8.6.1 Intensiever en kleinschalig onderwijs (thema 1 OCW)

Hoewel de beleidsaccenten en -keuzes per faculteit verschillen (deze zijn immers op decentraal niveau bepaald, zie de tabel hierna) zijn de middelen veelal ten goede gekomen aan activiteiten als:

- Klasverkleining – meer docenten beschikbaar voor kleinere onderwijsgroepen: meer contact.
- Activerende werkvormen inzetten en blended learning versterken.
- Facilitering van praktijkleren en onderzoeksopdrachten inzetten vanuit het beroepenveld.
- Persoonlijke ontwikkeling en ontwikkeling van profielgerichte vaardigheden van studenten.

Per faculteit zijn voor dit thema de volgende activiteiten uitgevoerd (selectie van de belangrijkste initiatieven uit de plannen):

Intensiever en kleinschalig onderwijs (thema 1 OCW) bedragen * 1.000 euro		fte-inzet	personele lasten	overige lasten	totaal
BFM	Binnen de faculteit BFM lag het zwaartepunt in de inzet van de SVM middelen voor dit thema op:	7,9	754	15	769
	Intensievere aandacht voor netwerkend vermogen in het onderwijs (bij Finance & Control en praktijkleren bij Accountancy) en verdieping in de onderdelen van de praktijklijn in jaar 3 en 4 van Ondernemerschap & Retail Management.				
	Een intensieve begeleiding op interculturele en internationale vaardigheden in de (acht) integrated semester projects van International Business.				
BRV	De faculteit BRV heeft de SVM middelen voor dit thema ingezet voor het mogelijk maken van:	5,5	495		495
	Activerende werkvormen en digitale onderwijsmiddelen voor de opleidingen Integrale Veiligheidskunde, HBO-Rechten en Bestuurskunde/Overheidsmanagement/International Public Management (met inzet van blended learning).				
	Klasverkleining in werkcolleges (Integrale Veiligheidskunde), mentorgroepen (International Public Management) en werkgroepen (International and European Law).				
	Het bevorderen van actief studiegenot (Integrale Veiligheidskunde) en cumulatief toetsen (HBO-Rechten).				
GVS	De faculteit GVS heeft de SVM middelen voor dit thema onder meer ingezet voor het mogelijk maken van:	7,6	720		720
	Samenwerkend leren: intensief onderwijs met twee docenten aan twee klassen in jaar 1, 2 en 3 (i.p.v hoorcolleges): thematisch onderwijs, praktijkgericht, ruimte voor dialoog (Voeding en Dietetiek).				
	Integratie van onderzoeksopdrachten vanuit beroepenveld / lectoraten in het curriculum door middel van praktijkgericht werken in livinglabs met kleine groepjes studenten met intensieve begeleiding van docenten en het lectoraat (Sportkunde).				
	Met de komst van de nieuwe skills-lokalen het opnieuw organiseren van het skills-onderwijs. Dit betekent dat er maximaal 12 studenten tegelijkertijd onderwijs krijgen. Daarnaast bestaat door inzet van extra ondersteuning en inzet van studentassistenten de mogelijkheid tot oefenen in groepjes van 3 studenten (HBO Verpleegkunde).				
	Intensivering van netwerkvadigheden en softskills in trainingen in het curriculum. De groeps grootte verandert van 24 naar 12 studenten (Sportkunde, International Sport Management).				
	Contact van individuele student en/of docent met alumni en werkveld met patiënten, simulatiepatiënten, externe deskundigen en Beroepenveldcommissieleden (Huidtherapie).				
	Licht en laser onderwijs in het nieuwe curriculum waar studenten in hele kleine groepen van circa 6 studenten les krijgen van docenten en professionals in het werkveld (Huidtherapie).				
ITD	De faculteit ITD heeft de SVM middelen voor dit thema ingezet voor het mogelijk maken van onder meer:	6,8	641	3	644
	Extra begeleiding/ groei van aantal SEN (Special Educational Needs)-studenten (HBO-ICT).				
	Een ruimere docent / studentratio gerelateerd aan het primaire proces (Communication en Multimedia Design/HBO-ICT).				
	Doorontwikkelen van didactiek van semesterprogramma's (HBO-ICT).				

M&O	De faculteit M&O heeft de SVM middelen voor dit thema met name ingezet voor:	11,5	1.081	1.081	
	Verkleining van de klasgrootte van de opleidingen Bestuurskunde, European Studies, Facility Management en HRM, waardoor per saldo 18 extra klassen werden gecreëerd over alle leerjaren heen. Circa 70% van de totaal beschikbare SVM middelen wordt hiervoor ingezet (12,8 fte aan inzet)	plus uit eigen middelen 49k			
SWE	De faculteit SWE heeft de SVM middelen voor dit thema onder meer besteed aan:	5,6	528	7	535
	Extra inzet op blended learning: realisatie van online leeractiviteiten voor deeltijd/duaal onderwijs: doorzetten van ontwikkeling van propedeusemodules en doorontwikkeling van de digitale leeromgeving (Social Work en Pedagogiek).				
	Versterken van onderzoek in het onderwijs door door betrekken van van lectoraten bij ontwikkeling- en uitvoering van major en minoronderwijs (Social Work) en Extra inzet voor ontwikkeling- en doorontwikkeling nieuwe afstudeerders in de vorm van beroepsproducten (Pabo).				
	Intensiveren van contact tussen docent en student door het geven van trainingen in jaar 1 en 2 in halve klassen. Keuzetrainingen in jaar 3 worden in groepen van maximaal 15 studenten gegeven (Pedagogiek).				
TIS	De faculteit TIS heeft de SVM middelen voor dit thema onder meer ingezet voor het mogelijk maken van:	13,1	1.057	338	1.395
	Stelselmatig werken aan leertaken in kleine groepen en in semester 4, het invoeren van kleinschalige groepsopdrachten binnen het Werktuigbouwkunde curriculum.	plus uit eigen middelen 59k			
	Extra inzet van studentassistenten naast docenten, waardoor docenten zich meer kunnen richten op talentontwikkeling bij studenten (Process & Food Technology, Technische Natuurkunde, Technische Bedrijfskunde).				
	Herstructurering van het curriculum ten behoeve van geïntegreerd, kleinschaliger en intensiever onderwijs: assessment for learning (Process & Food Technology, Industrieel Product Ontwerpen/Industrial Design Engineering); vereenvoudiging van het curriculum voor een betere studeerbaarheid (Civiele Techniek/Ruimtelijke Ontwikkeling).				
	Ontwikkeling activerend onderwijs (meer inzetten blended learning en begeleiden op kleine schaal (Industrieel Product Ontwerpen/Industrial Design Engineering).				
	Ratio verbetering door aantrekken van 1 fte docenten voor betere werkdrukverdeling docenten (Civiele Techniek)				
	Inzet van extra docenten waardoor flexibele schil kan worden uitgebreid voor extra coaching in de praktijklijn (Technische Bedrijfskunde).				
	Extra ondersteuning voor ontwikkeling onderwijs (multimedia expertise/desktop publisher) (Technische Bedrijfskunde).				
Totaal inzet SVM middelen voor thema 1:		58,0	5.276	363	5.639
		fte		euro	

8.6.2 Meer en betere begeleiding van studenten (thema 2 OCW)

Hoewel de beleidsaccenten per faculteit verschillen (deze zijn immers op decentraal niveau bepaald, zie de tabel hierna) zijn de middelen veelal ten goede gekomen aan activiteiten als:

- Uitbreiding van de inzet van docenten voor individuele studieloopbaanbegeleiding van studenten.
- Inzetten van studentassistenten, mentoring, studiecoaching.
- Extra aandacht voor kwetsbare studentgroepen en langstudeerders.
- Versterking van de sociale en academische binding van de student met de opleiding.

Vanuit de vanaf 2021 beschikbaar gekomen centrale studievoorschotmiddelen is extra ondersteuning geboden voor het welzijn en welbevinden van studenten.

Door de faculteiten en diensten zijn voor dit thema de volgende activiteiten voorgenomen (selectie van de belangrijkste initiatieven uit de plannen):

Meer en betere begeleiding van studenten (thema 2 OCW) bedragen * 1.000 euro		fte-inzet	personele lasten	overige lasten	totaal
BFM	Binnen de faculteit BFM lag het zwaartepunt in de inzet van de SVM middelen voor dit thema: Op een goede en intensieve studentbegeleiding (opleidingen Accountancy, Finance & Control, Commerciële Economie, Ondernemerschap & Retail Management) door het ontwikkelen van interventies, coaching, individuele studievoortgang, een personal leadership leerlijn en intensivering van de studieloopbaanbegeleiding.	9,2	880	26	906
BRV	De faculteit BRV heeft de SVM middelen voor dit thema ingezet voor het mogelijk maken van: Intensieve begeleiding van langstudeerders (HBO-Rechten, Bestuurskunde/Overheidsmanagement en Integrale Veiligheidskunde). Extra mentoring van studenten (HBO-Rechten en Integrale Veiligheidskunde) Tutoring, stagebegeleiding en study coaching (International and European Law, Safety & Security Management Studies, International Public Management).	10,3	927		927
GVS	De faculteit GVS heeft de SVM middelen voor dit thema onder meer ingezet voor het mogelijk maken van: Integratie van persoonlijke en professionele ontwikkeling in het curriculum: In Leren op Maat 30 minuten extra voor persoonlijke begeleiding van studenten (Voeding en Dietetiek). Een geschoolde coach voor elke individuele student (HALO & International Sport Management). Aansluiting op leerbehoeften en voorkeuren; zoveel mogelijk wegnemen van (fysieke) belemmeringen. Bijvoorbeeld: verlenging toetstijd, aanpassingen in de werkplaats, extra aandacht tijdens SLB, aanpassing wiskunde onderwijs (Mens en Techniek/Bewegingstechnologie). Individuele en gezamenlijke verantwoordelijkheid docententeam t.a.v. signaleringen en ondersteuning van de student. Taskforce Langstudeerders waarin meer overleg is tussen docenten over wat nodig is voor elke student Mens en Techniek/Bewegingstechnologie). Studieloopbaanbegeleiders en docenten bespreken met elkaar tijdens overleggen op ingeplande momenten de studievoortgang en het welzijn van studenten om de studenten beter te kunnen monitoren en begeleiden (Huidtherapie). Professionalisering SLB-ers (The Hague Teaching & Learning Centre) en langstudeercoach (Huidtherapie).	10,6	1.000		1.000
ITD	De faculteit ITD heeft de SVM middelen voor dit thema ingezet voor het mogelijk maken van onder meer: Young Professional & Personal Development vierde jaar (Communication & Multimedia Design). Extra inzet afstudeerbegeleiding (HBO-ICT). Doorontwikkelen didactiek van semesterprogramma's (HBO-ICT). Taalontwikkeling (HBO-ICT).	7,5	614	38	652
M&O	De faculteit M&O heeft de SVM middelen voor dit thema met name ingezet voor: Extra studieadviseurs (Bedrijfskunde) langstudeerbegeleiding (Bedrijfskunde, Communicatie, HRM), extra SLB uren (Bedrijfskunde, Communicatie, European Studies, Facility Management, HRM). Extra begeleiding voor studenten beginnend voor de poort binnen project Welkom! en crash course struikelvakken (Communicatie). Coaching afstudeeropdrachten, fellowships ter begeleiding van vertraagde studenten, persoonlijke loopbaanbegeleiding in het AD programma, werkplekieren van deeltijdopleiding (Facility Management). Op faculteitsniveau de inzet van een coördinator langstudeerders en het bieden van extra begeleiding aan Antilliaanse studenten.	7,0	681	2	683
SWE	De faculteit SWE heeft de SVM middelen voor dit thema onder meer besteed aan: Doorontwikkeling en uitvoering van diverse onderwijsactiviteiten gericht op professionele dilemma's en de persoonlijke ontwikkeling van studenten in houding en gedrag. Uitvoer vraagt om intensieve en kleinschalige persoonlijke begeleiding (Social Work en Pabo). Extra aandacht voor overstappers en langstudeerders door inzet coördinator langstudeerders, studentmentoren en individuele SLB begeleiding (Social Work en Pedagogiek) .	4,4	425		425
TIS	De faculteit TIS heeft de SVM middelen voor dit thema onder meer ingezet voor het mogelijk maken van: Extra begeleiding & coaching voor Dual Studenten bij vak werkend leren; extra inzet studentassistenten voor betere begeleiding bij projecten; meer ureninzet van Studieloopbaanbegeleiders, waardoor meer individuele begeleiding (Electrotechniek, Mechatronica). Betere begeleiding van studenten door het versterken van een kleinschalig studieklimaat; bij de opleiding Technische Natuurkunde door het stelselmatig werken met groepen van 16 studenten bij projecten en practica. Coaching en begeleiding van studenten met een functiebeperking en langstudeerders (Industrieel Product Ontwerpen/Industrial Design Engineering, Bouwkunde, Civiele Techniek, Ruimtelijke Ontwikkeling (BE). Context-gestuurde onderwijs ontwikkeling, waarin studenten vanuit verschillende disciplines samenwerken en intensief begeleid worden (Bouwkunde, Civiele Techniek, Ruimtelijke Ontwikkeling BE).	7,7	668		668

HHS	De diensten OKC en FZIT hebben de centrale SVM middelen voor dit thema onder meer ingezet voor het mogelijk maken van:	3,9	372	476	848
	Bevorderen we het studentenwelzijn en de binding met de hogeschool door het aanbieden van preventieve en ondersteunende activiteiten en het bieden van professionele persoonsgerichte hulp.				
	Een extra ontwikkelingsaanbod voor studenten die zich naast hun studie verder willen ontwikkelen en onderscheiden.				
	Extra financiële ruimte voor een studentenbudget en projectbudget, waaruit we de versterking van de sociale cohesie en de communityvorming tussen studenten kunnen bekostigen en waardoor we kunnen inspelen op initiatieven die gedurende het jaar opkomen vanuit de actualiteit.				
Totaal inzet SVM middelen voor thema 2:		60,6	5.567	542	6.109
		fte		euro	

8.6.3 Passende en goede onderwijsfaciliteiten (thema 5 OCW)

2021 is het eerste jaar waarin voor dit thema middelen zijn ingezet vanuit de centrale studievoorschotmiddelen, die worden beheerd door de centrale dienst FZIT.

Deze zijn ingezet voor activiteiten zoals:

- Uitbreiding van de studiemogelijkheden en faciliteiten op de campus van de hogeschool.
- Verbetering van de digitale leeromgeving.

Door deze dienst zijn voor dit thema de volgende activiteiten voorgenomen (selectie van de belangrijkste initiatieven uit de plannen):

Passende en goede onderwijsfaciliteiten (thema 5 OCW) bedragen * 1.000 euro		fte-inzet	personele lasten	overige lasten	totaal
HHS	De diensten OKC en FZIT hebben de centrale SVM middelen voor dit thema onder meer ingezet voor het mogelijk maken van:	17,2	1.325	1.827	3.152
	Een ruimere beschikbaarheid van faciliteiten op de onderwijscampus (zowel op de hoofd- als nevenlocaties) als leer- en werkomgeving voor studenten met passende services en voorzieningen: avond en weekendopenstellingen van front office en bibliotheek.				
	Een extra impuls aan de verbetering van de digitale leeromgeving voor studenten, zowel in een extra budget voor versnelling van de introductie van nieuwe IT-toepassingen als ook voor hands-on ondersteuning van docenten en studenten voor een optimaal gebruik en uitnutting daarvan, onder meer in blended learning en digitaal toetsen.				
Totaal inzet SVM middelen voor thema 5:		17,2	1.325	1.827	3.152
		fte		euro	

8.7 Impact van Covid-19 op Kwaliteitsafspraken

De faculteiten en diensten hebben in hun verantwoording de impact van Covid-19 gerapporteerd.

In het algemeen is het beeld, dat de gekozen thema's goed passen in het tijdsgewricht van Covid-19, waarbij het accent in de uitvoering van de activiteiten wat meer is verschoven van een fysieke naar een meer digitale kleinschaligheid van onderwijs en studentbegeleiding. In een aantal gevallen zijn in plaats van de geplande activiteiten andere activiteiten uitgevoerd in het verlengde van de niet doorgegangene activiteiten als gevolg van Covid-19. De reflectie op de effecten van de activiteiten op de doelstellingen wordt nader toegelicht in paragraaf 8.9.

Dat neemt niet weg dat voor het jaar 2021 *vanuit de centrale studievoorschotmiddelen*, in te zetten voor de thema's 2 en 5, specifieke onderbestedingen zijn te constateren die hebben geleid tot een lagere dan voorgenomen uitputting van de gealloceerde budgetten en (deels) tot verschuiving van de inzet van middelen naar een volgend verslagjaar.



Binnen thema 2 is op een gebudgetteerde inzet van centrale studievoorschotmiddelen van € 0,9 miljoen een significante onderuitputting gerapporteerd van € 270k (circa 30 procent).

Deze onderuitputting is – in hoofdlijnen - een resultante van:

- Het niet kunnen doorgaan van de start van een honoursprogramma, in verband met onvoldoende mogelijkheden als gevolg van Covid-19-bepalingen. Voorbereidende werkzaamheden zijn wel uitgevoerd. (ca € 110k minder ingezet).
- Vertraging in de opzet van een hogeschoolbreed introductieprogramma – de projectleider kon niet eerder starten dan in 2022 (circa € 50k minder ingezet).
- Het minder dan voorzien uitnutten van budgetten voor verschillende ondersteuningsinitiatieven op het gebied van studentenwelzijn (opgeteld circa € 15k).
- Het niet operationeel kunnen 'wegzetten' van een studentenbudget, dat was bedoeld voor kleinschalige initiatieven vanuit studenten die bijdragen tot sociale cohesie en bevordering van een inclusieve leeromgeving. Jaarlijks is hiervoor - startende vanaf 2021 - € 100k gebudgetteerd. In het verslagjaar is hiervan € 5k besteed (circa € 95k minder ingezet).

Binnen thema 5 is op een gebudgetteerde inzet van centrale studievoorschotmiddelen van € 3,1 miljoen een onderuitputting gerapporteerd van € 180k (circa 6 procent).

Deze onderuitputting is een resultante van:

- Lagere inzet van middelen op extra formatie voor de frontofficebezetting als gevolg van de lockdown (circa € 270k minder ingezet).
- Herbezinning op een eerder voorgenomen investering in leenspullen voor studenten op grond van gewijzigde behoeften van studenten (circa € 120k lagere afschrijvingslast).
- Het niet opstarten van een project voor een digitale leeromgeving in verband met andere prioriteiten in de IT-projectenkalender (circa € 200k minder ingezet).
- In de tijd opschuiven van IT-investeringen in IT-onderwijsapplicaties en webcolleges in verband met een uitblijvende vraag vanuit het onderwijs (circa € 180k minder ingezet).
- Een hogere besteding binnen het project voor digitale toetsing in verband met een toegenomen behoefte aan deze vorm van toetsing als gevolg van Covid-19 (circa € 280k hogere last).
- Volledige bekostiging van de aanschaf van 116 extra aanlandplekken in het jaar van aanschaf (circa € 310k meer ingezet).

Daarmee komt de gerealiseerde besteding op de studievoorschotmiddelen als gevolg van Covid-19 in 2021 uit op € 14,45 miljoen, derhalve € 450k lager dan begroot.

De voornoemde onderuitputtingen zijn gedurende het verslagjaar gerapporteerd aan de (vertegenwoordiging van de) Hogeschoolraad, waarbij de dialoog is gevoerd over alternatieve bestedingen.

Afgesproken is om de onderuitputting voor het honoursprogramma en het studentenbudget (tezamen € 205k) via de resultaatbestemming te reserveren voor besteding van de studievoorschotmiddelen in 2022 en deze toe te voegen aan de reservering voor dat jaar.

De overige onderuitputtingen (tezamen € 245k) vallen ten gunste van de algemene reserve.

8.8 Reflectie op realisatie doelstellingen en impact van Covid-19 op Kwaliteitsafspraken

De studievoorschotmiddelen zijn vanaf 2019 ingezet voor de verbetering van de onderwijskwaliteit.

De NVAO gaat in 2022 een toets uitvoeren op de voortgang van de uitvoering van de Kwaliteitsafspraken en de realisatie van de tussendoelstelling (voor 2021) zoals hogescholen die in hun plan hebben geformuleerd. In paragraaf 8.3 is de realisatie van deze tussendoelstelling al toegelicht.

In deze paragraaf beschrijven we de voortgang van de realisatie van de Kwaliteitsafspraken tot en met 2021 op de hoofdlijnen van de door ons gekozen thema's. Een beschouwing op de effecten van en omstandigheden die golden onder Covid-19 zijn nader toegelicht in de reflectie in paragraaf 8.9.

Hoofdlijnen binnen thema 1 – intensiever, kleinschaliger onderwijs

Kleinere klassengroottes	
<p>Op hogeschoolniveau zijn vanaf 2019 tot en met 2021 uit deze middelen respectievelijk 76 fte, 65 fte en 58 fte ingezet. Daarmee is een structurele, duurzame verbetering gerealiseerd in kleinere klassengroottes, wat een cruciale factor is voor goed onderwijs. Dat heeft het mogelijk gemaakt het contact tussen docenten en studenten verder te intensiveren en meer ruimte te creëren voor interactie en persoonlijke aandacht. Alle faculteiten zetten een substantieel deel van hun studievoorschotmiddelen in om de zogenoemde docent-studentratio te verbeteren, wat heeft geresulteerd in een vermindering in de klassengrootte in de orde van 5 tot 8 procent. De hiermee corresponderende docent-studentratio is voor 2021 uitgekomen op 1 docent op 24,1 studenten.</p>	<p>Gerealiseerd; zie ook de reflectie in paragraaf 8.9</p>
Curriculumvernieuwing, activerende werkvormen en blended learning	
<p>Een deel van de studievoorschotmiddelen is en wordt ingezet om de speerpunten uit het onderwijskader nog sterker in het curriculum naar voren te laten komen, zoals netwerkend vermogen, internationale en interculturele ontwikkeling en blended learning. De curriculumvernieuwing voor de propedeuse van de voltijd bacheloroopleidingen is gerealiseerd, voor de hoofdfase is deze nog in uitvoering. Waar het gaat om verwerking van de nieuwe inzichten vanuit Covid-19 en de verdere invoering van blended learning en hybride onderwijs ligt hier voor de komende jaren nog een verdere opgaaft.</p>	<p>Ten dele gerealiseerd; in uitvoering zie ook de reflectie in paragraaf 8.9</p>

Hoofdlijnen binnen thema 2 – meer en betere begeleiding van studenten

Meer professionele begeleiding	
<p>Vanaf het eerste jaar van inzet van de middelen zijn studieloopbaanbegeleiders en studiecoaches aangesteld en wordt extra ondersteuning geboden aan eerstejaarsstudenten alsmede begeleiding aan specifieke doelgroepen. Vanaf 2021 is het hulpaanbod vanuit de centrale studievoorschotmiddelen uitgebreid met extra studentpsychologen.</p>	<p>Gerealiseerd; zie ook de reflectie in paragraaf 8.9</p>
Peer support: inzet studentassistenten	
<p>De inzet van studentassistenten en buddy-systemen, waarbij studenten uit de hoofdfase en alumni (eerstejaars) studenten begeleiden, is gerealiseerd. De inzet van dit type support is overigens in 2021 nog versterkt vanuit tijdelijke extra middelen in de lumpsum voor 'coronabanen' en 'extra handen voor de klas' (zie hiervoor de coronaparagraaf).</p>	<p>Gerealiseerd</p>
Sociale cohesie	
<p>Vanaf de aanvang van de Kwaliteitsafspraken zijn studievoorschotmiddelen ingezet voor initiatieven die het gemeenschapsgevoel versterken, bijvoorbeeld door studieverenigingen op te zetten. Dit onderdeel is gerealiseerd. Vanaf 2021 worden centrale middelen ingezet voor onder meer een hogeschoolbreed introductieprogramma dat is gericht op een soepele overgang naar het hbo. Dit initiatief is voorbereid, maar nog niet gerealiseerd. Wel is een ontmoetingsplaats gecreëerd waar studenten elkaar kunnen ontmoeten en is een eerste 'Student Well Being Week' georganiseerd. Een 'student community fund', waarbinnen studenten projecten kunnen voorstellen om de sociale cohesie te vergroten, is geïntroduceerd, maar wordt nog beperkt benut.</p>	<p>Beperkt gerealiseerd; in uitvoering zie ook reflectie in paragraaf 8.9</p>

Hoofdpijnen binnen thema 5 – meer en betere begeleiding van studenten

Uitbreiding van de studiemogelijkheden

De initiatieven om studeren op de campus beter mogelijk te maken, zijn gerealiseerd. Vanaf 2020 zijn de openingstijden van de bibliotheek en de fitnessvoorzieningen verruimd. De daaruit volgende uitbreiding van de IT-support is vanaf 2021 gerealiseerd, maar hiervan is nog weinig gebruikgemaakt. Hetzelfde geldt voor het creëren van meer studieplekken voor studenten. Het initiatief voor meer kluisjes met leenspullen is in heroriëntatie en (nog) niet uitgevoerd.

Gerealiseerd;
zie ook reflectie in
paragraaf 8.9

Verbetering van de digitale leeromgeving

Een substantieel deel van de centrale studievoorschotmiddelen stond vanaf 2021 in het teken van verbetering van de digitale leeromgeving, enerzijds in de vorm van meer operationele ondersteuning (spoedlijn, uitbreiding van de frontoffice en tutorials) en anderzijds in de vorm van een extra IT-projectbudget voor onderwijssteuning. Niet alle voornemens konden worden gerealiseerd, deels omdat deze een meerjarig karakter hebben, deels vanwege gewijzigde behoeften vanuit het onderwijs en vanuit studenten.

**Beperkt gerealiseerd;
in uitvoering**
zie ook reflectie in
paragraaf 8.9

8.9 Reflectie impact van Covid-19 op realisatie Kwaliteitsafspraken

Alle faculteiten en diensten hebben gereflecteerd op de mate waarin de activiteiten hebben bijgedragen en aan de geformuleerde doelstellingen en gerapporteerd over de impact van Covid-19 op de Kwaliteitsafspraken.

Onderstaand zijn de uitkomsten van deze reflectie per thema gebundeld en op hoofdpijnen weergegeven. Daarin wordt onder meer ingegaan op de impact van Covid-19 alsmede op de verschuivingseffecten en 'lessons learned' die hieruit zijn gevolgd.

Thema 1: Intensiever en kleinschaliger onderwijs

Zoals hiervoor is aangegeven is kleinschaligheid gerealiseerd, maar deze uitkomst is daarmee nog niet representatief voor de gevoelde situatie gedurende het gehele jaar, waarin als gevolg van lockdowns de feitelijke aanwezigheid van studenten anders heeft uitgedakt.

- De **faculteit BFM** merkt hierover op, dat 'de totaal andere invulling van het online onderwijs en kleinere klassen door de anderhalvemeter-regel niet hebben geleid tot een sterkere binding tussen studenten onderling. Fysiek onderwijs heeft daarbij een belangrijke toegevoegde waarde.'
- De OC van de HALO binnen de **faculteit GVS** stelt vast 'dat het onderwijs weliswaar kleinschaliger is geworden, maar daarmee nog niet altijd als uitdagender wordt ervaren door de student. Hiervoor vervult ook een grote(re) inzet van de student een belangrijk rol. Die is niet altijd even groot.'
- De **faculteit BRV** voegt daaraan toe 'dat het stimuleren van de actieve leerhouding sterk (negatief) is beïnvloed door de effecten van Covid-19: de leerhouding verandert snel tijdens perioden van online onderwijs en het vergt tijd, inzet en aandacht na die perioden om de gewenste actieve leerhouding weer te ontwikkelen en te stimuleren.'
- Binnen de **faculteiten M&O en ITD** werd dit minder gevoeld; zo ook binnen de opleiding Pedagogiek van de **faculteit SWE**, waar 'alle geplande activiteiten ondanks corona doorgang hebben gehad, zij het hier en daar digitaal. Het contact tussen docenten en studenten is intensief geweest, mede door de kleinere groepen. Er is in studieloopbaanbegeleiding veel aandacht uitgegaan naar het mentale welzijn. Ten aanzien van de studeerbaarheid zijn interventies gedaan en is blended learning uitgebreid. Los van het mentale welzijn van onze studenten (en docenten) is het studeren in principe goed mogelijk gebleven.'
- De **faculteit TIS** ten slotte heeft de inzet voor dit thema, voor zover die door Covid-19 niet mogelijk was, alternatief ingezet voor curriculumaanpassingen ter bevordering van kleinschaligheid en een contextrijke leeromgeving.

Resumerend kan worden gesteld dat kleinschaligheid ook in de coronaperiode is gerealiseerd, maar dat het (gedwongen) werken met kleine groepen en studenten op afstand een zware wissel heeft getrokken op de motivatie en zelfwerkzaamheid van de student: studeren bleef mogelijk en opleidingen hebben binnen de gegeven beperkingen maximaal ingespeeld op de behoeften van de student, maar het onderwijs was al met al minder laagdrempelig en met minder groepsdynamiek dan onder normale omstandigheden het geval zou zijn geweest.

Thema 2: Meer en betere begeleiding van studenten

Op de activiteiten vanuit dit thema is door de faculteiten en de dienst OKC (vanuit de centrale studievoorschotmiddelen) volop ingezet gedurende de coronaperiode. De activiteiten voor meer en betere studentbegeleiding leveren een belangrijke bijdrage aan het contact met studenten. Dat is in het coronatijdperk meer dan waardevol gebleken.

Veel opleidingen hebben vanuit deze middelen ingezet op extra begeleiding van studenten in 'Studeren op Maat' (SOM-studenten) en studenten die kampen met studievertraging. Daarbij is zowel studie-inhoudelijk begeleid als extra aandacht geschonken aan het welzijn van de student, zowel voor eerstejaars- als hogerejaarsstudenten.

- Bij de pabo (**faculteit SWE**) is extra ingezet op begeleiding en het zichtbaar maken van begeleiding voor deeltijd en voltijd. Bij Pedagogiek is 'zowel individueel als in groepen vanuit de SLB veel aandacht uitgegaan naar het mentale welzijn. De afstudeerwerkplaats voor langstudeerders is binnen de mogelijkheden doorgegaan. Er is extra veel aandacht voor SOM-studenten.'
- In sommige opleidingen binnen de **faculteit M&O** zijn nieuwe accenten aangebracht: 'Opleidingscommissies hebben vragen gesteld over de besteding van SVM aan studenten voor de poort. Eén opleiding stopt hier dan ook mee per 2022 en een andere opleiding denkt hier ook over na.' 'Er lijkt meer behoefte aan begeleiding van studenten in de hoofdfase.' 'Studenten waarderen de extra persoonlijke begeleiding tijdens het afstudeerproces en opleidingen zien het aantal langstudeerders dalen.'
- Ook de **faculteit ITD** heeft dit onderkend: 'De SVM-middelen maken het mede mogelijk om extra aandacht te besteden aan studenten in het eerste jaar en extra begeleiding te geven aan studenten die afstuderen. Wij doen dit door middel van afstudeerworkshops en extra begeleiding voor eerstejaarsstudenten.'
- Binnen de opleiding Huidtherapie van de **faculteit GVS** waardeert de OC 'de inzet van de opleiding om elk jaar een SLB'er uit het betreffende jaar te hebben, dit draagt bij aan goede begeleiding. Wel vraagt de OC aandacht in de begeleiding voor thema's die spelen bij studenten: perfectionisme, stress, faalangst en uitstelgedrag.' Binnen de opleiding Bewegingstechnologie wordt geconstateerd, dat 'door corona het contact tussen de verschillende jaarlagen minder goed is dan gebruikelijk; dat is voor verbetering vatbaar'. Ook binnen de **faculteit TIS** geldt 'dat door de extra inzet van coaches en studieloopbaanbegeleiders meer individuele begeleiding mogelijk was. Met name door corona is deze extra inzet van waarde geweest om in verbinding te blijven met de studenten.'
- De **faculteit BRV** licht de impact vanuit Covid-19 toe 'vanuit de impact die is ontstaan voor studenten die een deel van de tijd (en een aanzienlijk deel van de studenten het gehele jaar) alleen online in de opleiding en bij de begeleiding aanwezig waren. Op individueel niveau verschilt de impact enorm; bij sommige studenten is het effect nihil, terwijl andere studenten uit het zicht verdwijnen.'
- Bij de **faculteit BFM** 'heeft de begeleiding van studenten de afgelopen jaren een meer prominente rol gekregen. Niet alleen gericht op studievoortgang en (studie)loopbaanontwikkeling, maar ook met aandacht voor het sociale welzijn en persoonlijke ontwikkeling. Omdat enkel betrokkenheid niet voldoende is, wordt met trainingen en informatiesessies ingezet om ook op dit aspect te professionaliseren.'
- De **dienst OKC** ten slotte constateert 'dat met inzet van een extra studentendecaan en studentenpsycholoog meer studenten konden worden begeleid. Zo is er ook ruimte gecreëerd om lijntjes te leggen tussen verschillende collega's in de begeleidingsketen (vroegsignalering). De welzijnsweken hebben extra hulpaanbod/begeleiding en ondersteuning geboden aan studenten. Ook hebben deze bijgedragen aan het onder de aandacht brengen van het hulpaanbod en begeleidingsaanbod van De Haagse Hogeschool. Bekendheid van het bestaande aanbod draagt bij aan preventie.'

Ook hier gold dat de fysieke activiteiten die gepland waren veelal niet konden plaatsvinden. 'Zo hebben we studenten minder gelegenheid kunnen bieden om zich verbonden te voelen met elkaar en de instelling.' Een belangrijk verbeterpunt ten slotte: 'We bereikten onze studenten onvoldoende. Daarom is er meer budget gestoken in de communicatie over welzijnsactiviteiten en een projectleider voor de welzijnsweken vrijgemaakt, conform afspraken met de HR.'

Het beeld vanuit de reflectie op thema 2 is dat de studievoorschotmiddelen, waar het gaat om de individuele begeleiding van studenten die extra aandacht nodig hebben vanuit de faculteiten, goed konden worden ingezet, maar dat ook hier welzijnsproblematiek werd ervaren die niet eenvoudig kan worden weggenomen. De extra inzet vanaf 2021 van de centrale studievoorschotmiddelen om in het bijzonder op dit aspect meer te kunnen bieden, blijkt dan ook uitermate welkom, maar heeft in dit jaar nog met de nodige aanloopproblemen gekampt – zowel in het tijdig beschikbaar krijgen van professionele inzet als in de communicatie met de doelgroep – in samenhang met de coronalockdown, waardoor de effectiviteit nog niet optimaal is geweest. Hier ligt een verbeterpunt voor 2022 en daarna.

Thema 5: Passende en goede onderwijsfaciliteiten

Vanaf 2021 zijn voor eerst vanuit de centrale studievoorschotmiddelen mogelijkheden beschikbaar gekomen voor dit thema.

'Door verruiming van de openingstijden van de frontoffice gedurende openingstijden van de hoofdvestiging, de realisatie van satellieten op de nevenvestiging en de inzet van campusbeheer, zijn de faciliteiten ruimer beschikbaar, inclusief de ondersteuning daarop.

Niet alles was op 1 januari ingevuld. De coronamaatregelen hebben gedurende 2021 tot beperkingen geleid. Daardoor is de verruiming niet op alle onderdelen ook even merkbaar en zichtbaar geweest.

De realisatie van extra studieplekken is eind 2021 gerealiseerd. Hierdoor zijn meer studieplekken beschikbaar voor studenten vanaf 2022.

Er is een extra impuls gegeven aan de verbetering van de digitale leeromgeving voor studenten, maar deze heeft in 2021 minder bijgedragen dan verwacht. Deels doordat door Covid-19 op andere wijze werd gewerkt en gedeeltelijk ook doordat projecten doorlopen (LMS), niet gestart zijn of onvoldoende voortgang hebben.

Door bemensing van de spoedlijn, de oplevering van de grootschalige toetsruimte (sporthal) en inrichting van controles van digitale toetslokalen voorafgaand aan toetsen is wel ingezet op verbetering, maar bij digitale toetsen is nog onvoldoende verbetering zichtbaar.'

Binnen dit thema zijn de gewenste effecten in 2021 nog relatief bescheiden geweest. De inzet op de doelstellingen binnen dit thema is dan ook meerjarig, waardoor de beschikbaarheid en effecten vanaf 2022 beter zichtbaar zouden moeten worden. Naar aanleiding van de ervaringen in 2021 is gekozen voor een meer kort-cyclische monitoring van de inzet van de centrale studievoorschotmiddelen, zodat beter en tijdig kan worden bijgestuurd op de voorgenomen initiatieven.

8.10 Slotbeschouwing

De hogeschool kijkt terug op een intensief jaar, waarin zowel de planvorming als de uitvoering van de Kwaliteitsafspraken veel tijd en aandacht hebben gevergd van zeggenschap en medezeggenschap. Geconstateerd wordt dat ondanks de complicerende effecten van Covid-19 de studievoorschotmiddelen goeddeels effectief konden worden ingezet en goede resultaten zijn behaald, waarbij op een aantal onderdelen nog sprake is van 'werk in uitvoering'.

Gesteld kan worden dat in het bijzonder een toekomstverwachting geldt ten aanzien van de verdere inzet en effectiviteit van de centrale studievoorschotmiddelen, die zijn bedoeld voor de verbetering van het welzijn van de studenten (thema 2) en van de onderwijsfaciliteiten (thema 5).

De inzet van deze middelen heeft zich nog onvoldoende kunnen bewijzen, als gevolg van het feit dat 2021 hiervoor een aanloopjaar is geweest met de nodige hindernissen vanuit Covid-19 zoals hiervoor toegelicht. De basis hiervoor is nu gelegd: de komende jaren zullen de effecten hiervan beter zichtbaar worden.

Hoofdstuk 9

Financiën



9.1 Financieel resultaat en financiële positie

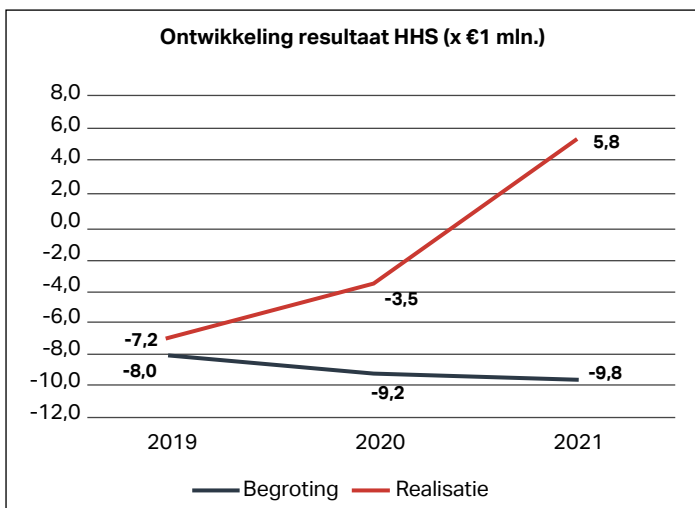
De hogeschool kijkt evenals in 2020 terug op een jaar waarin de focus erop lag om met alle beperkingen die Covid-19 met zich meebracht een zo goed mogelijke leer- en werkomgeving voor studenten en medewerkers te realiseren. In het voorjaar van 2021 werden de NPO-middelen beschikbaar gesteld (zie hoofdstuk 4). Het proces van planvorming, betrokkenheid van de medezeggenschap en besluitvorming over de besteding van de extra middelen vond plaats in het voorjaar en de vroege zomer van 2021. Daarna startte de uitvoering. Het aantrekken van extra onderwijzend personeel en dus de besteding van de middelen, hield geen gelijke tred met de ontvangst van de middelen. Hierbij was de krapte op de arbeidsmarkt een extra complicerende factor. Dit werd sectorbreed gevoeld.

In de Kaderbrief 2021 was een maximaal toelaatbaar resultaat bepaald op +/- € 9,8 miljoen. In 2021 bedroegen de extra baten € 20,7 miljoen. Daartegenover staat voor € 5,1 miljoen aan hogere lasten. Het totaalresultaat is uitgekomen op € 5,8 miljoen positief, een verbetering van € 15,6 miljoen ten opzichte van de begroting. De nog niet uitgegeven NPO-middelen blijven middels een per ultimo 2021 gevormde bestemmingsreserve ten bedrage van € 5,2 miljoen beschikbaar voor het onderwijs. De middelen vanuit de niet-normatieve rijksbijdrage vanuit de corona-enveloppe voor het jaar 2021 (€ 5,5 miljoen) zijn eveneens voor een belangrijk deel (€ 5,3 miljoen) doorgeschoven naar de jaren 2022 en 2023.

Ook in 2021 is invulling gegeven aan het meerjarige beleid van de hogeschool om de ruimte vanuit bestemmingsreserves, waaronder de onderzoeksreserves, huisvestingsreserve en DAM-reserve, maximaal uit te nutten. De financiële ruimte die beschikbaar is vanuit de NPO-middelen, de rijksbekostiging en de collegegelden is benut voor de bekostiging en ondersteuning van het onderwijs. In de paragrafen hierna lichten we het resultaat toe vergeleken met de begroting voor 2021.

In personele omvang is de hogeschool gegroeid. Gemiddeld over 2021 waren er 120 fte meer dan gemiddeld over 2020. (1937 fte in 2021 en 1818 fte in 2020). De groei is met name gerealiseerd in het onderwijzend personeel (+ 89 fte) Ook het ondersteunend personeel groeide in omvang. In het verslagjaar was de toename gemiddeld 31 fte.

Ontwikkeling resultaat



Het resultaat voor het verslagjaar is uitgekomen op +€ 5,8 miljoen. In 2021 was sprake van hogere dan begrote baten als gevolg van de NPO-middelen, per saldo (derhalve exclusief de compensatie halvering wettelijke collegegelden 2021 ten bedrage van € 8 miljoen) bedraagt dit € 12,4 miljoen. De ontvangen loon- en prijscompensatie bedroeg € 2,5 miljoen. De lerarenbeurzen waren € 0,3 miljoen hoger dan begroot.

De ontvangsten uit collegegelden zijn per saldo € 6,2 miljoen lager dan begroot. € 7,7 miljoen is het effect van de halvering van het collegegeld en is gecompenseerd via de rijksbijdrage. Daarnaast vielen de collegegelden € 1,5 miljoen hoger uit door hogere dan begrote studentenaantallen in het collegejaar 2020-2021 en doordat de restitutie lager was dan begroot.

	Bedragen x € 1 mln.	Realisatie 2020	Begroting 2021	Realisatie 2021
Baten	01. Rijksbijdrage	167,6	175,1	198,4
	02. Overige overheidsbijdragen en subsidies	0,9	1,4	2,5
	03. Collegegelden	48,7	48,6	42,4
	04. Contractonderwijs	3,5	4,1	3,2
	05. Contractonderzoek	3,0	2,0	4,2
	06. Overige Baten	3,6	2,7	4,1
Baten Totaal		227,3	234,0	254,7
Lasten	07. PIL lasten	-156,1	-163,5	-167,9
	08. PNIL lasten	-16,5	-16,9	-18,9
	09. Overige P-lasten	-8,2	-9,1	-9,0
	10. Afschrijvingslasten	-16,0	-17,8	-17,5
	11. Huisvestingslasten	-11,8	-12,2	-12,3
	12. Overige Instellingslasten	-22,1	-24,3	-23,3
	13. Rentebaten	0,0	-	0,1
	14. Rentelasten	-0,1	-	-0,1
Lasten Totaal		-230,8	-243,8	-248,9
Totaal		-3,4	-9,8	5,8

De baten uit overige overheidsbijdragen, contractonderzoek en overige baten waren € 4,6 miljoen. hoger dan begroot. De baten uit contractonderwijs waren € 0,9 miljoen lager dan begroot.

In lijn met de doelstellingen van de NPO-middelen stegen ook de personele lasten ten opzichte van de begroting met € 6,3 miljoen. De overige instellingslasten waren € 1,0 miljoen lager dan begroot.

Ontwikkeling baten

		Realisatie 2020	Begroting 2021	Realisatie 2021
Baten	01. Rijksbijdrage	167,6	175,1	198,4
	02. Overige overheidsbijdragen en subsidies	0,9	1,4	2,5
	03. Collegegelden	48,7	48,6	42,4
	04. Contractonderwijs	3,5	4,1	3,2
	05. Contractonderzoek	3,0	2,0	4,2
	06. Overige Baten	3,6	2,7	4,1
Baten Totaal		227,3	234,0	254,7

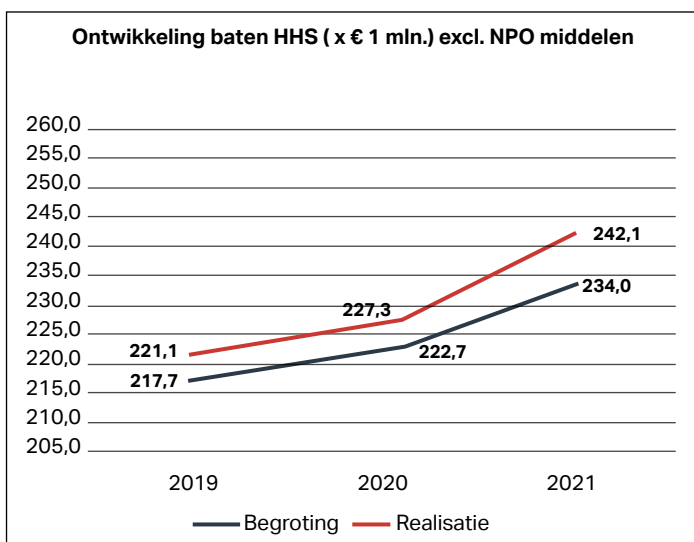
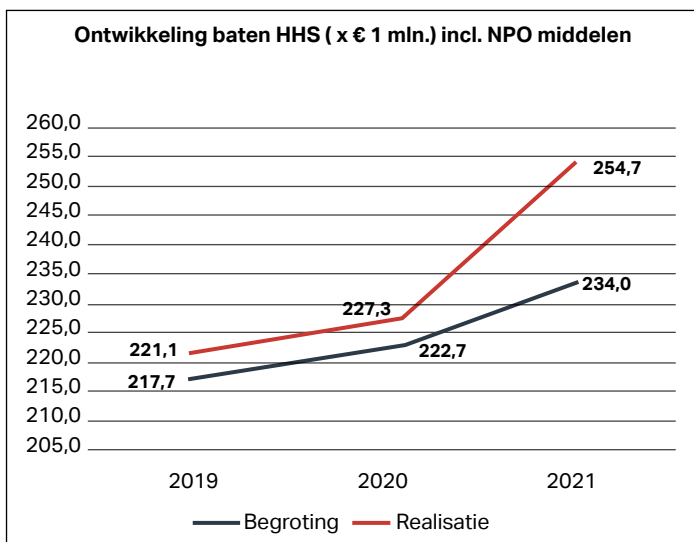
Ten opzichte van 2020 stegen de baten in 2021 met € 27,4 miljoen naar een niveau van € 254,7 miljoen (in 2020 € 227,3 miljoen).

Ten opzichte van de begroting stegen de baten met € 20,7 miljoen. Onderstaand is de ontwikkeling van de baten over de afgelopen drie jaar weergegeven. Om een juiste vergelijking met voorgaande jaren te maken, is de ontwikkeling zowel inclusief als exclusief de NPO-middelen weergegeven.

De rijksbijdragen voor 2021 waren € 23,3 miljoen hoger dan waar we in de begroting vanuit zijn gegaan. Het surplus bestaat uit € 20,5 miljoen aan NPO-middelen – inclusief € 8 miljoen compensatie voor de halvering van het collegegeld, € 2,5 miljoen compensatie voor gestegen loonkosten en € 0,3 miljoen voor lerarenbeurzen.

De ontvangsten uit collegegelden zijn per saldo € 6,2 miljoen lager dan begroot. € 7,7 miljoen is het effect van de

halvering van het collegegeld. Daarnaast vielen de collegegelden € 1,5 miljoen hoger uit doordat de restitutie lager was dan begroot en door hogere dan begrote studentaantallen.



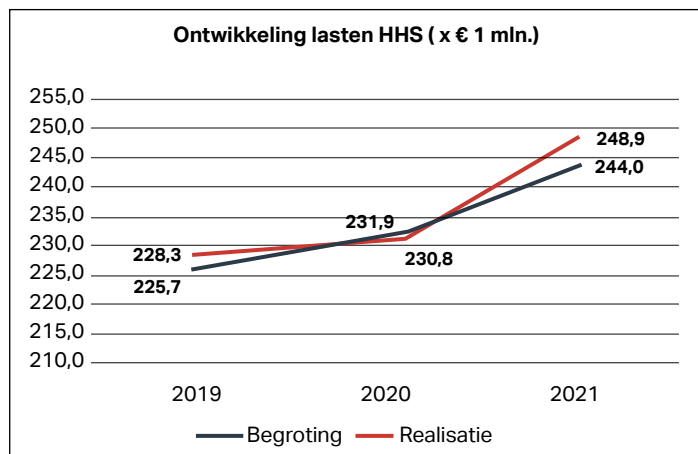
In het contractonderwijs zijn € 0,9 miljoen minder baten gerealiseerd dan begroot. De instroom van studenten kwam lager uit dan begroot. Dit gold zowel voor de februari- als voor de septemberinstroom.

Overige overheidsbijdragen, subsidies en contractonderzoek worden in de verantwoording gezamenlijk beschouwd. Ten opzichte van een begroting van € 3,4 miljoen werd € 6,6 miljoen gerealiseerd. De gemeentelijke en provinciale subsidies waren € 0,4 miljoen lager dan begroot. Daartegenover stonden hogere baten uit NWO-subsidies (€ 1,4 miljoen), hogere overige overheidsbijdragen van € 1,4 miljoen. Onderdeel hiervan is € 1 miljoen subsidie voor de coronabaten. Baten uit contractonderzoek waren € 0,7 miljoen hoger dan begroot. De hogere NWO-subsidies en de hogere overige overheidsbijdragen verklaren het verschil met 2020.

Op overige baten is € 1,4 miljoen meer gerealiseerd dan begroot. De overige baten waren in 2021 € 4,1 miljoen (begroot € 2,7 miljoen). De afwijking ten opzichte van de begroting wordt verklaard door hogere dan begrote baten uit detacheringen en de inzet van personeel (€ 0,3 miljoen), hogere dan begrote baten uit de pabo-zijinstroom (€ 0,3 miljoen), een vrijval van de voorziening dubieuze debiteuren (€ 0,1 miljoen), een belastingteruggave van de thuiswerkvergoeding over 2020 (€ 0,3 miljoen) hogere baten uit overige subsidies (€ 0,2 miljoen) en hogere baten uit administratieve vergoedingen (€ 0,4 miljoen).

Ontwikkeling lasten

De lasten stegen in 2021 ten opzichte van de begroting voor 2021 met € 5,1 miljoen naar een niveau van € 248,9 miljoen (in 2020 € 230,8 miljoen). De ontwikkeling van de lasten lichten we hieronder per categorie toe.



	Bedragen x € 1 mln.	Realisatie 2020	Begroting 2021	Realisatie 2021
Lasten	07. - 09. Personele lasten	180,8	189,5	195,8
	10. Afschrijvingslasten	16,0	17,8	17,5
	11. Huisvestingslasten	11,8	12,2	12,3
	12. Overige Instellingslasten	22,1	24,3	23,3
Lasten Totaal		230,8	243,8	248,9

Personele lasten 2021

De totale personele lasten zijn in 2021 uitgekomen op € 195,8 miljoen, € 6,3 miljoen boven het niveau van de begroting en € 15 miljoen hoger ten opzichte van 2020.

	Bedragen x € 1 mln.	Realisatie 2020	Begroting 2021	Realisatie 2021
Lasten	4.1.1.1. Lonen vast OP	156,1	163,5	167,9
	4.1.2.1. Mutatie personeelsvoorziening	0,9	0,5	0,2
	4.1.2.2. Personeel niet in loondienst	16,5	16,9	18,9
	4.1.2.3. Overige personele lasten	6,5	6,1	7,5
	4.1.2.5. Deskundigheidsbevordering personeel	2,2	3,0	2,4
	4.1.3.1. Uitkeringen	-1,4	-0,5	-1,1
Totaal		180,8	189,5	195,8

De lasten voor personeel in loondienst (PIL) stegen ten opzichte van 2020 met € 11,8 miljoen en ten opzichte van de begroting met € 4,4 miljoen. Dit is in lijn met de eerder in dit hoofdstuk weergegeven groei van het personeelsbestand als gevolg van de inzet van NPO-middelen. Daarnaast stegen de gemiddelde personeelslasten (GPL) iets als gevolg van een eenmalige uitkering in november 2021. In de € 4,4 miljoen afwijking van de begroting is eveneens de correctie van de (bruto)thuiswerkvergoeding 2021 verwerkt (€ 1,2 miljoen).

De stijging van de lasten voor PIL is grotendeels gerealiseerd in de faculteiten en bij de kenniscentra (€ 8,6 miljoen extra ten opzichte van 2020).

De lasten voor personeel niet in loondienst (PNIL) stegen met € 2,4 miljoen ten opzichte van 2020 en met € 2 miljoen ten opzichte van de begroting. De lastenstijging voor PNIL is grotendeels gerealiseerd bij de diensten. Bij de diensten is vaak sprake van inzet op kortdurende projecten en op specialistische activiteiten die niet met PIL kunnen worden ingevuld. Daarnaast speelt de krapte op de arbeidsmarkt, met name in het vakgebied IT. Vacatures worden daardoor vaker met PNIL ingevuld.

De deskundigheidsbevordering steeg licht ten opzichte van de realisatie in 2020, maar bleef achter op de begroting.

Het saldo van onttrekkingen en dotaties aan de personeelsvoorzieningen bedraagt € 0,2 miljoen. Dit is € 0,3 miljoen lager dan begroot en € 0,7 miljoen lager dan in 2020. Ten opzichte van de begroting was de dotatie voor werktijdvermindering voor senioren hoger. Daartegenover stonden hogere dan begrote onttrekkingen voor de wachtgeldvoorziening en de voorziening duurzame inzetbaarheid.

De overige personele lasten stegen ten opzichte van de begroting en ten opzichte van de realisatie 2020 onder andere als gevolg van de stijging van de premie voor de WGA-verzekering (werkhervatting gedeeltelijk arbeidsgeschikten) en de stijging van reiskosten voor woon-werkverkeer.

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten bedroegen in 2021 € 12,3 miljoen. De huisvestingslasten stegen in 2021 ten opzichte van 2020 met € 0,5 miljoen en ten opzichte van de begroting met € 0,1 miljoen.

Ten opzichte van 2020 werd in 2021 meer uitgegeven aan overige huisvestingslasten, waaronder € 0,2 miljoen voor handhaving en beveiliging en € 0,4 miljoen voor Sportcampus Zuiderpark (SCZ). Door vertraging in de afrekening met de gemeente Den Haag vielen kosten van 2020 voor SCZ uiteindelijk onder 2021. Voor het overige bleven de huisvestingslasten ongeveer gelijk.

Afschrijvingslasten

De afschrijvingen waren in 2021 met een realisatie van € 17,5 miljoen € 0,3 miljoen lager dan begroot. Oorzaak hiervan zijn de desinvesteringen. Deze bedroegen € 0,2 miljoen in 2021 (begroot was € 0,4 miljoen). Ten opzichte van 2020 stegen de afschrijvingslasten met € 1,6 miljoen. € 1 miljoen daarvan heeft betrekking op het gerealiseerd van het Masterplan Huisvesting voor de faculteit M&O en op de activatie van de verbouwing van de sporthal. Daarnaast stegen de afschrijvingslasten voor IT met € 0,5 miljoen en de afschrijvingslasten voor onderhoud met € 0,3 miljoen.

Overige instellingslasten

De overige instellingslasten bedroegen in 2021 € 23,3 miljoen. De overige instellingslasten zijn € 1,3 miljoen hoger dan in het eerste coronajaar 2020, maar € 1 miljoen lager dan begroot.

De hogere lasten hangen samen met de extra kosten voor proctoring (digitale surveillance bij tentamens), de toename van licentiekosten voor bedrijfsapplicaties en software en de uitbreiding van de repro-/auteursrechtenregeling met de Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties (UvO). De marketingkosten waren in 2021 € 0,4 miljoen hoger dan in 2020. De kosten voor studentvoorzieningen waren € 0,2 miljoen hoger dan in 2020; in 2021 werd door studenten weer volop gebruik gemaakt van de mogelijkheid om elders een minor te volgen en de introductieprogramma's aan het begin van het collegejaar konden in 2021 weer fysiek plaatsvinden.

Ten opzichte van de begroting waren met name de kosten voor representatie en voor reis en verblijf lager. Net als in 2020 zijn deze minderkosten coronagerelateerd.

In 2021 was er sprake van een beheerste lastenontwikkeling. Tegenover de extra baten van € 20,7 miljoen (ten opzichte van de begroting) stonden extra personeelslasten van € 6,3 miljoen en € 1 miljoen minder overige lasten. De niet-uitgegeven NPO-middelen blijven in 2022 en verder beschikbaar voor studenten die als gevolg van corona een achterstand in hun studie hebben opgelopen. Zie hiervoor ook de toelichting in hoofdstuk 4.

9.2 Vermogenspositie en treasury

Balans

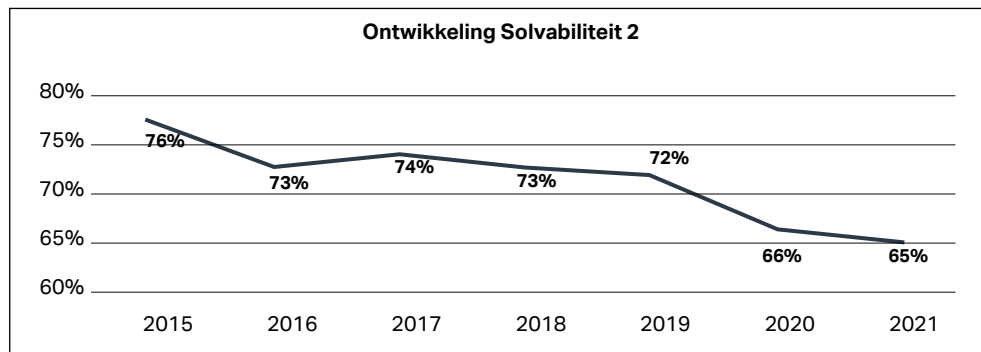
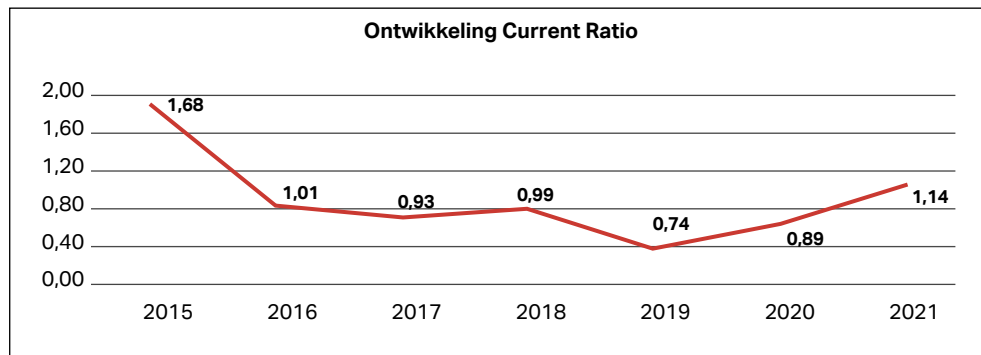
De solvabiliteitspositie van de hogeschool is eind 2021 65 procent (solvabiliteit 2, 2020: 66 procent) en is boven de signaleringswaarde van 30 procent van het ministerie van OCW. Het eigen vermogen en het vreemd vermogen stegen in 2021 in gelijke mate. Het eigen vermogen steeg als gevolg van het positieve resultaat, het vreemd vermogen steeg door de aantrekking van de tweede tranche van de schatkistlening (zie ook treasury).

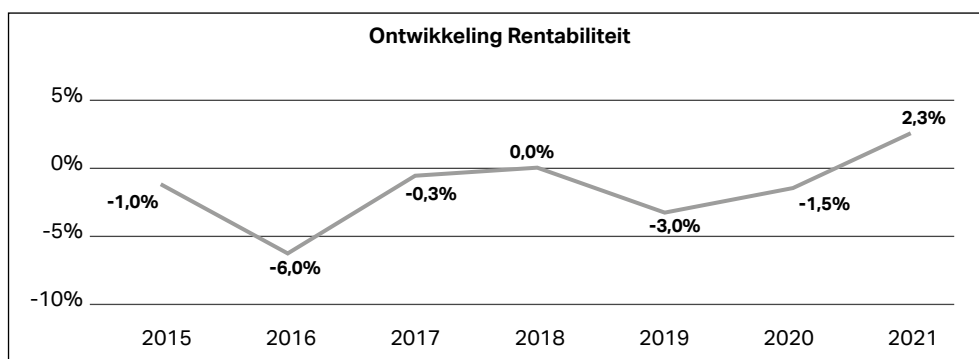
Signaleringswaarde mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen

In 2020 heeft de Inspectie van Onderwijs een formule ontwikkeld om te berekenen wat een bestuur redelijkerwijs aan eigen vermogen nodig heeft om bezittingen te financieren en risico's op te vangen. Dit bedrag is het normatieve publieke eigen vermogen. De hoogte ervan is de signaleringswaarde voor een mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen. Vanaf het verslagjaar 2020 moeten besturen zich over de hoogte van hun publiek eigen vermogen verantwoorden in het jaarverslag aan de hand van de signaleringswaarde. Op basis van de gegevens uit de jaarrekening 2021 blijft De Haagse Hogeschool met haar publieke vermogen onder deze signaleringsgrens:

- Signaleringswaarde 2021: € 198,6
- Publiek eigen vermogen 2021: € 120,2
- Ratio publiek eigen vermogen: 0,61

In 2021 is de omvang van de liquide middelen van De Haagse Hogeschool toegenomen – mede door het aantrekken van de schatkistlening en hogere baten vanuit NPO-gelden – met € 14 miljoen: van € 38,3 miljoen eind 2020 naar € 52,3 miljoen eind 2021. Deze middelen worden als vrij opneembare tegoeden aangehouden bij de schatkist. Door de toename van de liquide middelen is de current ratio gestegen van 0,89 in 2020 naar 1,14 eind 2021. Eind 2021 is de signaleringswaarde voor de current ratio door het ministerie van OCW verhoogd naar 0,75 (was 0,50). De Haagse hogeschool blijft boven de signaleringswaarde.





Treasurybeleid

De Haagse Hogeschool heeft het financierings- en beleggingsbeleid vastgelegd in het treasurystatuut conform de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Het treasurybeleid is erop gericht binnen de financiële mogelijkheden van de hogeschool en de kaders voor risicobeheersing een marktconform rendement te verkrijgen op de uitzetting van de middelen. Met dit beleid wordt geborgd dat De Haagse Hogeschool tegen acceptabele voorwaarden en condities kan beschikken over de eventueel benodigde aan te trekken middelen en een duurzame toegang tot de financiële markten. De dienstbaarheid aan het realiseren van de publieke doelstellingen en het borgen van financiële continuïteit impliceert een treasurybeleid dat is gericht op een effectieve risicobeheersing. De Haagse Hogeschool streeft geen winst na met haar treasury-activiteiten. In 2017 is de hogeschool gebruik gaan maken van schatkistbankieren. Vanaf november 2017 heeft De Haagse Hogeschool de beschikking over een stand-by rekening-courant kredietfaciliteit van € 14 miljoen. In het verslagjaar is daarvan geen gebruikgemaakt.

De hogeschool heeft geen leningen opgenomen bij financiële instellingen, maar heeft wel in 2020 een schatkistlening aangetrokken voor de financiering van haar investeringen in het meerjarige Masterplan Huisvesting. De eerste tranche hiervan, € 12,0 miljoen, is in november 2020 uitgekeerd. De tweede en laatste tranche van € 8 miljoen werd uitgekeerd in oktober 2021. Vanaf 2022 start de afbetaling van deze lening. Het bedrag van de afbetaling in 2022 is eind 2021 als kortlopende schuld op de balans genoteerd en in mindering gebracht op de langlopende schulden (€ 1,4 miljoen).

9.3 Investeringen en bedrijfsvoering

In 2021 heeft de hogeschool € 17 miljoen geïnvesteerd in materiële vaste activa. Begroot was € 19 miljoen. Het merendeel hiervan is geïnvesteerd in huisvesting (€ 13,2 miljoen). De laatste fase van het Masterplan Huisvesting 2021 loopt over de jaargrens heen en wordt gerealiseerd in 2022. De kwaliteitsinvesteringen betreffen verbeteringen van het netwerk, verbeteringen van de akoestiek in collegezalen, verbetering van het sanitair en de implementatie van gescheiden afvalinzameling.

In 2021 werd daarnaast € 2,8 miljoen geïnvesteerd in IT, € 0,9 miljoen in meubilair en inventaris en € 0,7 miljoen in practicumlokalen.

Bedragen x € 1 mln.	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Informatietechnologie	2,8	3,6	2,6
Facilitair Bedrijf	0,9	1,1	1,2
Huisvesting:			
<i>Vervangingsinvesteringen</i>	3,7	4,6	4,4
<i>Kwaliteitsinvesteringen</i>	2,7	3,2	1,9
<i>Masterplan</i>	4,1	5,2	5,4
<i>Sporthal</i>	2,0	0,4	1,8
Practicum lokalen	0,7	0,5	0,6
Totaal investeringen	16,9	18,6	17,9

Masterplan Huisvesting, bouwkundige kwaliteitsverbetering, akoestiek en sanitair

Het Masterplan Huisvesting (MPHV) wordt gerealiseerd in het kader van het Strategisch Huisvestingsplan. Het plan omvat groot onderhoud in combinatie met vernieuwing en modernisering van het onderwijs- en werkplekconcept in het hoofdgebouw van De Haagse Hogeschool. In 2021 is een aantal deelprojecten uitgevoerd in de vernieuwing van het onderwijsdeel voor de faculteiten BFM en M&O en de dienst Bestuurszaken, waarbij evenwel, als gevolg van Covid-19, nog weinig ruimte is geweest voor het begeleidende verandertraject Haags Werken. Dit wordt in 2022 opgepakt. € 1 miljoen van de geplande investeringen in het Masterplan Huisvesting valt over de jaargrens in 2022. Met de verbouwing van de sporthal is ook een grootschalige toetslocatie opgeleverd. Er wordt gewerkt aan de vernieuwing van sanitair en de akoestiek in werkcollegezalen is verbeterd.

Uitvoering IT-projectenportfolio

Het IT-portfolio levert de digitaliseringsbijdrage aan de strategische doelen en is gericht op de realisatie van de veranderagenda van De Haagse. In 2021 is de volwassenheid van het portfoliomanagement en projectmanagement verder vergroot. Er is gestart met het verbeteren van integrale en kort-cyclische sturing van het IT-portfolio en het sturen op de kaders en richtlijnen van architectuur, informatiebeveiliging en privacy. De realisatie van het IT-projectenbudget 2021 is uitgekomen op € 3,6 miljoen voor 34 projecten. Begroot was € 3,7 miljoen, waarvan € 1,2 miljoen uit centrale studievoorschotmiddelen. De vervanging van Brightspace (Learning Management System) en de nog doorlopende projecten uit 2020 legden een groot beslag op het projectenbudget 2021.

Verbetering IT en informatievoorziening

In 2020 is gestart met het meerjarenprogramma Future IT (FIT). De doelstellingen van het programma zijn het realiseren van een kwalitatieve verbetering van de IT-dienstverlening en een betere beheersing van de bijbehorende risico's. Tot halverwege 2021 lag het zwaartepunt op strategisch en tactisch niveau. Er is veel aandacht geweest voor bewustwording van het belang van de verbinding van IT met de faculteiten en de onderwijsvisie. Medio 2021 is de visie 'Onderwijs en IT' samen met de faculteiten en diensten vormgegeven. Vanaf juli 2021 is met name het accent verlegd naar de concretisering van de visie, de verhoging van de executiekracht van de IT-projecten en de implementatie van een verbeterde IT-dienstverlening.

Ook is 2021 een jaar geweest waarin veel gevraagd werd van de flexibiliteit van IT. Door Covid-19 zijn andere accenten gelegd dan gepland. De verdere verbetering en uitbreiding van de basisvoorzieningen waren noodzakelijk voor thuis- en hybride faciliteiten. De vraag naar mobiele devices, Office365 en Teams blijft onverminderd hoog. Ondanks de wereldwijde leveringsproblemen is het gelukt om zoveel mogelijk invulling te geven aan alle vragen. Hybride faciliteiten vragen meerdere toepassingen, zoals voor vergaderen, werken en onderwijs. Specifiek voor hybride onderwijs en hybride werken worden verschillende experimenten uitgevoerd om te komen tot structurele oplossingen. Voor hybride vergaderen zijn de standaard voorzieningen uitgerold.

Informatiebeveiliging

Het jaar 2021 liet duidelijk zien dat ook onderwijsinstellingen in toenemende mate een verhoogd risico lopen op allerlei cyberaanvallen, die ontwrichtend kunnen zijn voor het onderwijs en onderzoek. Op bestuurlijk niveau binnen de Vereniging Hogescholen (VH) en bij het ministerie is expliciet aandacht gevraagd voor de dreiging van informatieveiligheid en kennisveiligheid. Mede door de rapporten 'Binnen zonder kloppen' en 'Digitale weerbaarheid in het hoger onderwijs' wordt actief – onder begeleiding van SURF - samengewerkt tussen de hogescholen.

Binnen De Haagse Hogeschool is gewerkt aan de verdere bewustwording en awareness van informatiebeveiliging en privacy. De organisatie en processen zijn verder aangescherpt en verbeterd. De Risk & Control Groep is opgestart om riskmanagement een onderdeel te laten zijn van de PCDA-cyclus. De functies van chief information security officer (CISO) en privacy officer (PO) zijn versterkt. De kaders en richtlijnen voor IT-projecten en -beheer zijn verrijkt met informatiebeveiliging, privacy en architectuur.

9.4 Duurzaamheid

9.4.1. Duurzaamheid in onderwijs en onderzoek

Duurzaamheid is in de hogeschoolbrede beleidsagenda 2021 benoemd als kapstok voor het handelen van de hogeschool in lijn met de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties (VN). Door aan te sluiten bij initiatieven als de Sustainable Development Goals laat de hogeschool zien dat zij oog heeft voor een duurzame toekomst.

Ook in 2021 waren de SDG's nadrukkelijk aanwezig in ons onderwijs en onderzoek. Als UNESCO-hogeschool is de verankering van de SDG's een natuurlijke en logische stap. Mede door de sterkere aandacht voor SDG's verdubbelde De Haagse Hogeschool haar score op de duurzaamheidsranking van Sustainabil 2021.

Het aantal minors en modules dat gebouwd is rondom een of meer van de SDG's neemt ook ieder jaar toe, en verschillende programma's zijn bezig om het 5P-gedachtegoed ('planet, people, prosperity, partnerships and peace') te integreren in hun curriculum met accenten op de SDG's die het meest materieel zijn voor hun eigen werkveld. In meerdere kenniscentra is in 2021 gewerkt vanuit het 5P-gedachtegoed. Naast het Kenniscentrum Mission Zero, dat een omvattend, systematisch meerjarenplan heeft opgesteld met een duidelijke visie, missie, strategie en operationalisering, zijn andere kenniscentra en lectoraten ook zeer actief:

- Global & Inclusive Learning met hun bijdrage aan de minor kinderrechten.
- New Finance met de focus op de noodzaak van fundamentele hervormingen in de financiële sector om een duurzame economie te realiseren.
- Impact of Sport, dat centraal stelt dat sport een belangrijk bijdrage kan leveren aan een vitale, veerkrachtige én inclusieve samenleving.

Green Office

Een belangrijke mijlpaal in 2021 was de lancering van de Green Office, een platform voor studenten, docenten, onderzoekers en ondersteunend personeel die een bijdrage willen leveren om de instelling meer inclusief en duurzaam te maken. Met hulp van de faculteiten Management & Organisatie en Business, Finance & Marketing heeft een team van vijf studentassistenten en twee beleidsmedewerkers talloze projecten opgeleverd, zoals de eerste hogeschoolbrede Week van de Duurzaamheid met een 'reshare store' en een 'floating cities artefact'.

De Haagse Hogeschool was ook dit jaar een van de Nederlandse hogescholen die participeerden in de SDG-Challenge, een landelijke wedstrijd waarbij studenten van verschillende hogescholen in interdisciplinaire teams werkten aan echte problemen van maatschappelijk organisaties.

9.4.2. Sturing op duurzame bedrijfsvoering

Het belang van duurzaamheid is inmiddels evident geworden. Het werken aan een duurzame hogeschool krijgt steeds meer een structureel karakter. Incidentele initiatieven worden bij elkaar gebracht om gezamenlijke doelstellingen te behalen.

Zero waste

Sinds 2017 voert De Haagse Hogeschool een duurzaam beleid door op alle focusgebieden projecten uit te voeren die de duurzaamheid van De HHS vergroten. De basis voor duurzame bedrijfsvoering binnen De Haagse Hogeschool is beschreven in de 'Visie op Duurzaamheid' (2017). Er zijn vier focusgebieden vastgesteld. De bedrijfsvoering van De Haagse Hogeschool zal op de volgende focusgebieden worden verduurzaamd:

1. Energie (besparing, transitie en CO₂-reductie)
2. Materiaalstromen (afval, inkooptrajecten)
3. ICT (beperking van energieverbruik, afval et cetera)
4. Sociaal (social return, inclusiviteit, dienstreizen et c. etera)

Voorbeelden: het inkoopbeleid heeft duurzaamheidsvoorwaarden opgenomen, waardoor onder meer minder verpakkingen geleverd worden bij producten die De HHS aankoopt. Ook is een hergebruikprogramma voor oude pc's gestart.

CO₂-reductie

Om reductie van CO₂-uitstoot en besparing van energie te bereiken, is de Hogeschool al sinds 2009 aangesloten bij het (vrijwillige) energieconvenant Meerjarenafpraak (MJA), waarmee jaarlijks een extra energie besparing van 2 procent wordt nagestreefd. Met energiebesparingen kunnen investeringen in nieuwe techniek (bijvoorbeeld ledverlichting) soms binnen enkele jaren worden terugverdiend. De hogeschool voert alle mogelijke energiebesparende projecten uit die een terugverdientijd hebben van minder dan vijf jaar. Hiermee is in de afgelopen vier jaar 9,3 procent bespaard op de energierekening en daarmee bijgedragen aan CO₂-reductie. Alle kleine beetjes helpen.

Het Parijs-akkoord van 2015 heeft echter laten zien dat de kleine stapjes te langzaam leiden naar een voldoende resultaat op mondiaal niveau. In Nederland is 'Parijs' vertaald naar een nationaal Klimaatakkoord. In dat akkoord worden mijlpalen voor de jaren 2030-2050 uitgezet. Verschillende instanties, zoals de gemeente Den Haag en ook De Haagse Hogeschool, wensen te versnellen en eerder de klimaatdoelstellingen te bereiken.

Aan de sturing op duurzame bedrijfsvoering is in 2021 nadere invulling gegeven. Er zijn KPI's afgesproken op het gebied van afvalbeheer (doel is 'zero waste' in 2030) en CO₂ (doel is 95 procent CO₂-reductie in 2030 en zero CO₂ emission in 2040). In 2021 is een start gemaakt met het opstellen van meerjarenplannen waarin concrete en reële (meet)doelen staan voor de route naar 2030.

9.5 Continuïteitsparagraaf – meerjarenbegroting

9.5.1 Inleiding

In de continuïteitsparagraaf wordt een beeld geschetst van de verwachte ontwikkeling van de financiële positie van De Haagse Hogeschool in relatie tot:

- Het instellingsplan Wereldburgers in een lerende samenleving.
- De focus vanuit de hogeschoolbrede beleidsagenda.
- De investeringsagenda in onderwijs en onderzoek.

De ontwikkelingen zijn vertaald naar een meerjarenbegroting (paragraaf 7.5), waarin ook de beschouwing op de risico's en beheersingsmaatregelen (paragraaf 6.4) is betrokken.

9.5.2 Instellingsplan 2016-2022

Aan de basis van de ontwikkeling van de hogeschool staan de uitgangspunten van het instellingsplan dat vanaf 2016 in uitvoering is: Wereldburgers in een lerende samenleving. In dit plan is de visie beschreven op de resultaten die De Haagse Hogeschool in 2022 wil bereiken en waarin wordt ingezet op een verdere verhoging van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, onder meer via:

- De doorontwikkeling van het internationale profiel van de hogeschool.
- De bevordering van wereldburgerschap.
- De realisatie van een netwerkhogeschool.

Visueel is de samenhang van deze doelstellingen als volgt weergegeven:



Deze drie onderling sterk samenhangende strategische speerpunten zijn richtinggevend voor de ontwikkeling van het onderwijs, onderzoek en organisatie van De Haagse Hogeschool en nader uitgewerkt in meerjarenplannen voor alle faculteiten en diensten.

9.5.3 Focus vanuit hogeschoolbrede agenda 2022

Voor de planvorming op hogeschoolniveau is met name de agenda 2022 van belang, als opmaat naar het nieuwe instellingsplan, waarvoor in 2022 de basis wordt gelegd. Deze agenda geeft focus aan de beleidsontwikkeling die we in collectiviteit realiseren.

Zoals eerder aangegeven is de agenda 2022 gestructureerd naar een viertal focuspunten en deze worden ondersteund door een vijfde pijler: Bedrijfsvoering & HRM.

Kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek blijven verbeteren

Ons doel is om onze studenten een leerervaring of 'student journey' te bieden die aansluit bij hun potentie en behoefte en antwoord geeft op de vragen van het werkveld. Een student journey gaat verder dan alleen de opleiding van een student. Het is het totaal aan ervaringen en contacten vanuit het perspectief van de student: vanaf het moment dat hij of zij De Haagse Hogeschool leert kennen, zich vervolgens binnen de onderwijsgemeenschap van docenten en medestudenten ontwikkelt tot en met de verdere loopbaan. Aan de basis van deze student journey staat een solide basiskwaliteit van het onderwijs. Die basiskwaliteit omvat meer dan het uitsluitend implementeren van onze onderwijsvisie. We kiezen voor een brede kwaliteitsaanpak, waarbinnen gericht wordt gewerkt aan individuele opleidingen die er – in termen van studenttevredenheid en de portfolioanalyse – minder goed voor staan en aan docentkwaliteit en -gedrag in overeenstemming met wat we als onderwijsinstelling beloven.

Innovatie van ons onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering

De Haagse Hogeschool wil innoveren op die thema's die voor het succes van het onderwijs van onze hogeschool van belang zijn en inspelen op programma's en ontwikkelingen vanuit onze regionale, nationale en internationale onderwijscontext. We innoveren ons onderwijsaanbod en ontwikkelen nieuwe onderwijsconcepten en toetsen die aansluiten aan de vraag van het werkveld en de maatschappelijke uitdagingen. Met een kwalitatief hoogwaardig onderwijsaanbod voor werkenden spreken we vanaf 2022 een nieuwe doelgroep aan om antwoord te geven op andere vragen uit de arbeidsmarkt. Het nadrukkelijk inzetten op onderwijs voor werkenden vormt een grote verandering voor De Haagse Hogeschool, omdat onze kernactiviteiten nu nog voor een groot deel gericht zijn op bacheloronderwijs. Van belang daarbij is ook de ontwikkeling van de randvoorwaarden om succesvolle initiatieven in het onderwijs mogelijk te maken en te kunnen versnellen. Om die reden investeren we extra in ICT ter verbetering van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek.

Welzijn van onze studenten en medewerkers

De focus op het welzijn van onze studenten en medewerkers gaat uit van een breed begrip van welzijn, dat betrekking heeft op zowel materiële als immateriële aspecten van de kwaliteit van leven. Binnen De Haagse Hogeschool gaat het om het mentale, sociale en lichamelijke welbevinden van onze medewerkers en studenten. In 2022 zetten we aantoonbare stappen richting een meer diverse medewerkerspopulatie met een focus op etnische diversiteit en werken we gericht aan de verbetering van het welzijn van studenten en medewerkers.

De instroom relatief en absoluut omhoog brengen

De afgelopen jaren heeft De Haagse Hogeschool marktaandeel verloren. Om voorbereid te zijn op de toekomst verhogen we de relevantie van onze onderwijsinstelling door ons huidige opleidingsaanbod aantrekkelijker te maken en nieuwe opleidingen in de markt te zetten waarmee we onze instroom vergroten. In 2022 starten we de eerste nieuwe opleidingen, gevolgd door een verdere uitbreiding van het aanbod in associate degrees, bachelors en masters in 2023, waarmee we een positie verwerven in nieuwe marktsegmenten.

Verder gaan we onze naamsbekendheid en reputatie als instelling vergroten met de inzet van – vanwege de verbreding van het onderwijsaanbod – aanvullende marketingactiviteiten met onze alumni en nieuwe doelgroepen.

Bedrijfsvoering

Bij deze doelen past een dienstverlening die ook in de toekomst ondersteuning van en investeringen in het onderwijs mogelijk maakt. In 2022 zetten we in op een verbetering van de samenwerking tussen faculteiten, kenniscentra en diensten, waarbij het primaire proces altijd het uitgangspunt is. De verbetering van de IT en de informatievoorziening (IV) zijn daarbij belangrijke speerpunten. Tot slot willen we in 2022 verdere stappen zetten in de realisatie van een leer- en werkomgeving die onze ambities ondersteunt door de uitvoering van ons Meerjarenplan Huisvesting.

9.5.4 Actuele ontwikkelingen voor 2022 en verder

In het proces van planvorming en begroting heeft zich in 2021 de bijzondere situatie voorgedaan dat de beschikbare capaciteit in grotere mate dan de financiën bepalend is geweest voor de te maken afweging, met de genoemde focuspunten van de agenda 2022 als leidraad. De belangrijkste oorzaak daarvoor ligt in het gegeven dat voor de jaren 2021 en 2022 extra gelden beschikbaar zijn gekomen vanuit het Nationale Programma Onderwijs, bedoeld om de door studenten opgelopen achterstanden in het onderwijs te remediëren, meer aandacht te kunnen schenken aan hun sociale welbevinden en de aansluiting met de beroepspraktijk (stages) te herstellen. In de planvorming voor de besteding van deze middelen is uitgegaan van bestedingen in de jaren 2021 tot en met 2023.⁵

De beschikbaarheid van deze middelen heeft in 2021 al geleid tot extra inzet in onderwijs en ondersteuning en zal ook in 2022 en 2023 substantieel meer inzet mogelijk maken. Voor de beeldvorming: in 2022 beschikken wij over de financiële ruimte om (tijdelijk) 200 fte meer in te zetten, dan wij bij de aanvang van 2021 mogelijk achtten vanuit de toenmalige begroting.

Daarmee is De Haagse in de beste uitgangspositie om studenten (en medewerkers) de maximale ruimte te bieden om zich te kunnen herstellen van de stressvolle periode die we achter ons hebben. Tegelijkertijd werpt deze ogenschijnlijk comfortabele situatie een aantal nieuwe uitdagingen op.

Allereerst is het zaak om de gewenste inzet aan mensen en middelen ook daadwerkelijk te kunnen realiseren. De arbeidsmarkt is – ook voor de onderwijssector – gespannen en ook materiële voorzieningen zijn vanwege schaarste in toeleveringskanalen niet altijd in de gewenste omvang en dito tempo leverbaar.

In de operationalisering zetten we dan ook stevig in op versterking van onze wervingskracht op de arbeidsmarkt en een verdere verbetering van de ondersteuning en facilitering van het onderwijs. We zetten bijvoorbeeld onverminderd in op de vernieuwing van onze (onderwijs-)IT-infrastructuur en maken extra middelen vrij om onderwijsruimtes en -voorzieningen te kunnen aanpassen aan de eisen van hybride onderwijs.

En dan nog heeft de hogeschool zich voor te bereiden om al het tijdelijke werk na afloop van het NPO- programma vanaf 2023 weer terug te managen naar het 'nieuwe normaal', waarin de hogeschool het zonder de tijdelijke extra coronamiddelen zal moeten doen.

Daarmee staat de hogeschool ook voor 2022 voor een stevige opgave: we moeten alle aandacht die we kunnen opbrengen besteden aan het in goede banen leiden van de coronagevolgen, maar tegelijkertijd vooruitkijken en werken aan een gezonde toekomst voor de hogeschool. Hoewel uitdagend is het in 2022 op te stellen nieuwe instellingsplan daarvoor een goed startpunt. Covid-19 onderstreept dat niet alles planbaar en te voorspellen is. De agenda 2022 is geschreven vanuit het scenario dat in 2022 ons onderwijs en onderzoek zoveel als mogelijk doorgang kan vinden op dezelfde wijze als in de tijd voor Covid-19. Op dit scenario is ook de meerjarenbegroting gebaseerd, die we hierna verder toelichten.

9.5.5 Inleiding meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting is opgesteld op basis van de begroting voor 2022. De hogeschool stuurt op het kunnen inzetten van de bestemmingsreserves, teneinde de begrotingsruimte die beschikbaar is vanuit de rijksbekostiging en de collegegelden maximaal te kunnen benutten voor de bekostiging en ondersteuning van het onderwijs vanuit de hiervoor geschetste bestuursagenda.

Deze benadering resulteert in een begroot totaalresultaat voor 2022 van negatief € 16,1 miljoen, waarvan € 12,9 miljoen wordt onttrokken uit de bestemmingsreserves en € 3,2 miljoen als toelaatbaar dekkingstekort is te beschouwen conform de hogeschoolbegroting voor 2022. Voor de jaren tot en met 2024 wordt deze lijn voortgezet. Ook voor deze jaren sturen we op een negatief totaalresultaat, overigens binnen een voorzichtige bandbreedte.

Hierna worden de uitgangspunten bij de meerjarenbegroting verder toegelicht. Deze meerjarenbegroting is – inclusief de begroting voor 2022 - goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

9.5.6 Grondslagen

Niet structurele bekostiging NPO voor 2021 en 2022 maakt deel uit van de meerjarenbegroting

De basis voor de meerjarenbegroting tot en met 2026 is gelegd in de Kaderbrief 2022. Daarin is aangegeven dat de hogeschool voor de jaren 2021 en 2022 extra middelen ter beschikking krijgt vanuit het Nationaal Programma Onderwijs, waardoor we voor deze jaren met een substantiële toename kunnen rekenen in de rijksbijdrage, die voor beide jaren samen een omvang kent van € 51,5 miljoen.⁶

⁵ Zie ook hoofdstuk 4 Coronaparagraaf.

⁶ Zie ook de toelichting in hoofdstuk 4 'Coronaparagraaf'.

Deze bedragen zijn in de hogeschoolbegroting voor 2022 nader uitgewerkt op basis van de planvorming voor de zogenaamde 'Kwaliteit & Innovatiemiddelen' (in totaliteit € 5,4 miljoen) en doelbestemde middelen⁷ van (€ 13 miljoen, categorie 5) verdeeld over de jaren 2021, 2022 en 2023.

Inzet van NPO-middelen is budgetneutraal begroot: extra middelen = extra lasten

Als leidend principe voor de uitwerking is aangehouden dat de baten die volgens de plannen zijn toegerekend aan enig jaar, ook daadwerkelijk tot besteding komen in dit jaar. Dat betekent derhalve dat per saldo voor de jaren 2022 en 2023 een neutraal resultaatseffect is begroot.

Hiervoor is nader ingegaan op de uitdaging die ligt besloten in de uitvoering van alle plannen en voornemens in het voorziene tempo, dat in sterke mate afhankelijk is van de beschikbare inzet voor deze plannen vanuit de formatie. Vooralsof wordt hier in de meerjarenbegroting van uitgegaan.

Indien voor enig boekjaar sprake zal zijn van onderuitputting op het begrotingsresultaat, zal het binnen de financiële kaders van de hogeschool mogelijk zijn om deze onderuitputting in te zetten voor de exploitatie van latere jaren.

Incidentele NPO-middelen zijn beeldbepalend voor meerjarenbegroting

De voorliggende meerjarenbegroting schetst een onevenwichtig beeld (voor 2021 en 2022 een surplus aan baten: vanaf 2023 een teruggang) en resulteert daarmee, zoals hiervoor al is opgemerkt, in een complexe opgave om een tijdelijke groei van de organisatie in post-coronaonderwijs op termijn van twee jaar weer om te buigen naar een genormaliseerde inzet. Feitelijk betekent deze projectie dat nu al moet worden voorgesorteerd op een tijdige afbouw van de tijdelijke formatie vanaf 2023.

Ontwikkeling studentenaantallen: denken in scenario's en bandbreedtes

De meerjarenbegroting wordt als primaire 'driver' bepaald door de verwachte ontwikkeling van de studentenaantallen. De hogeschool hanteert in de voorbereiding van de meerjarenbegroting een benadering waarin zij meerdere toekomstscenario's in financiële zin uitwerkt (optimistisch en behoudend), waaruit een 'base case' volgt die als meest waarschijnlijk wordt beschouwd als basis voor de toekomstige financiële ontwikkeling.

De belangrijkste drivers voor deze base case liggen ten grondslag aan de projectie van de verwachte studentenaantallen. Als startpunt voor deze projectie geldt de inschrijving per 1 oktober 2021: per deze datum zijn 25.818 studenten ingeschreven, 479 minder dan de stand per 1 oktober 2020, hoofdzakelijk een gevolg van een lagere instroom (landelijke beeld) en meer uitvallers en gediplomeerden.

Instroom bestaande opleidingen

In het basisscenario wordt uitgegaan van het behoud van nieuwe instroom op het niveau van 2021 voor de jaren tot en met 2023. We gaan in deze jaren nog niet uit van groei vanwege de geldende onzekerheden. Vanaf 2022 en met name 2023 is sprake van nieuw onderwijsaanbod (zie de toelichting hierna). In de referentieraming OCW van april 2021 wordt voor het hbo uitgegaan van een lichte groei tot en met 2023 van in totaal een kleine 4 procent (ten opzichte van de stand van 2020). Vanaf 2024 volgt naar verwachting een geleidelijke daling. Dit hangt samen met de bevolkingsontwikkeling in Nederland. Het aantal 17- tot 25-jarigen groeit eerst en neemt daarna af. Voor de Haagse demografische situatie (en de Randstedelijke omgeving) geldt dat deze afname niet wordt verwacht, maar is tegelijkertijd het beeld dat de grote groei in studentenaantallen die er was in de periode tussen 2013 en 2020 (cumulatief voor al deze jaren zo'n 16 procent groei) nu voorbij lijkt te zijn. Dat betekent derhalve dat een groei in studentenaantallen uitsluitend is te verwachten als De Haagse haar marktpositie binnen de Randstadhogescholen weet te verbeteren, zowel door gerichte marketing en profilering als door verbetering van de conversieratio.

Vanuit een optimistische inschatting is vanaf 2022 al rekening te houden met een hogere instroom. Vanuit voorzichtigheid en de referentiecijfers van de afgelopen jaren wordt pas gerekend met een toename in de instroom vanaf 2024 van +1 procent per jaar.

Impact nieuw opleidingsaanbod op studentenaantallen

Binnen De Haagse wordt het opleidingsaanbod vernieuwd. Hieruit mag een extra groei-impuls worden verwacht, bovenop de ontwikkeling van de studentenaantallen in de reguliere bestaande opleidingen.

De Haagse is voornemens om vanaf 2022 twee nieuwe opleidingen te starten (een nieuwe bachelor en een nieuwe

⁷ Zie Planuitwerking Bestuursakkoord NP Onderwijs Haagse Hogeschool, eveneens toegelicht in de coronaparagraaf.

masteropleiding). Daarnaast wordt ingezet op de uitbreiding van het associate degree-programma (vijf nieuwe opleidingen vanaf 2023) en van deeltijdopleidingen. Al met al is in de komende jaren voorzien in de uitbreiding van het opleidingsaanbod met een tiental nieuwe opleidingen. Op basis van de onder deze opleidingen uitgewerkte business cases mag – vanuit een voorzichtige inschatting – worden verondersteld dat startende vanaf het collegejaar 2022/2023 zo'n honderd studenten extra zullen instromen, oplopend naar een aantal van negenhonderd studenten (instroom en doorstroom) in het collegejaar 2026-2027.

Doorstroom en uitval bestaande opleidingen

De uitval is vanaf 2021 weer redelijk op het pre-coronaniveau gekomen, ondanks het wegvallen van het negatief bindend studieadvies. Het effect hiervan is nog onzeker voor de jaren daarna, en daarom voor die jaren ingeschat op een uitval van 50 procent.

Diplomerings

Het diplomarendement is in 2021 met 25,8 procent weer uitgekomen op pre-coronaniveau (was 25 procent). In het basisscenario is het uitgangspunt dat het diplomarendement, hoewel studievertraging door achterstanden die zijn opgelopen in de jaren 2020 en 2021 deels zullen worden geredimeerd door inzet van de extra NPO-gelden, in de jaren 2023 en 2024 iets kan terugvallen (-0,5 procent) met daarna weer een herstel.

Bekostigde inschrijvingen en graden

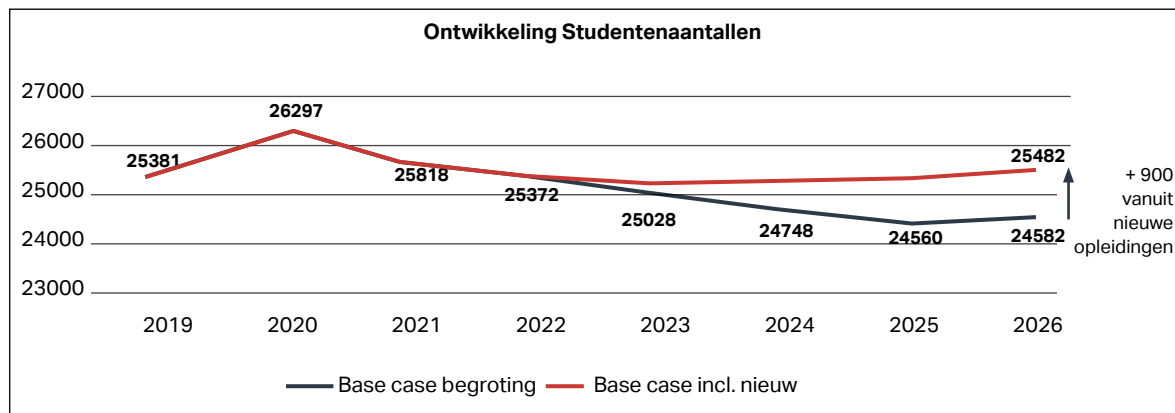
De externe bekostiging is gebaseerd op het actuele bekostigingspercentage voor 2021 van 69,4 procent (was 70 procent). Verondersteld wordt dat de verslechtering van het studiesucces (zie ook hiervoor) en meer 'switchers' in de jaren 2023 en 2024 doorwerken in een verslechtering van de bekostiging voor deze jaren met daarna een herstel naar het huidige niveau.

9.5.7 Meerjarige implicaties

De ontwikkeling van studentenaantallen blijft een onzekere factor. Door de lagere stand per 1 oktober 2021 staan nu ook de hieruit resulterende meerjarenaantallen onder druk.

Nieuwe onzekerheden als gevolg van de uitgestelde invoering van de basisbeurs en een mogelijk lagere instroom in het collegejaar 2022-2023 zullen nog niet direct leiden tot lagere aantallen, in verband met het verwachte doorstroomeffect van eerstejaarsstudenten als gevolg van het wederom niet uitbrengen van het negatief bindend studieadvies.

Door aan de actuele projectie de ambitie toe te voegen van een nieuw opleidingsaanbod kan deze lijn weer enigszins worden omgebogen. Ervan uitgaand dat de nieuwe toevloed van studenten van negenhonderd in 2026 wordt bewerkstelligd, komt het eindpunt van de meerjarenprojectie uit op een getal dat ongeveer overeenkomt met de actuele studentenomvang. Feitelijk wordt hiermee nog eens onderstreept dat de ambitie om nieuw onderwijs in de markt te zetten van groot belang is om de totale omvang van studenten op het huidige niveau te houden. Hieronder is het verwachte verloop van de studentenaantallen grafisch weergegeven (de grijze ononderbroken lijn voor het bestaande opleidingsportfolio, de groene aangevuld met nieuw opleidingsaanbod).



9.5.8 Impact op de meerjarenbegroting

Meerjarenprognose exploitatieoverzicht (in mln)	Realisatie 2021	Begroting 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025	MJP 2026
BATEN						
Rijksbijdrage	165,7	174,9	173,0	171,8	167,1	166,6
Rijksbijdrage lumpsum NPO	12,4	-	-	-	-	-
Rijksbijdrage doelbestemd NPO	0,2	7,2	5,6	-	-	-
Studievoorschot middelen	12,1	14,9	15,5	17,5	17,5	17,5
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2,5	0,9	1,5	1,5	1,5	1,5
Collegegelden	42,4	35,3	50,6	50,3	50,1	50,1
Rijksbijdr. compensatie Coll. Gelden NPO	8,0	16,9	-	-	-	-
Contractonderwijs	3,2	3,1	3,2	3,3	3,4	3,5
Contractonderzoek	4,2	2,6	2,5	2,5	2,5	2,5
Overige baten	4,1	3,7	3,8	3,8	3,8	3,8
Totaal baten	254,7	259,6	255,6	250,6	245,9	245,5
LASTEN						
Personele lasten	195,8	217,4	210,8	196,2	191,4	190,8
Afschrijvingen	17,5	19,4	20,6	20,9	21,1	20,2
Huisvestingslasten	12,3	12,1	12,1	12,1	12,1	12,1
Overige instellingslasten	23,3	26,8	27,0	27,0	27,0	27,0
Totaal lasten	248,9	275,7	270,6	256,2	251,6	250,1
Saldo baten en lasten	5,8	-16,1	-14,9	-5,6	-5,7	-4,6
Financiële baten en lasten	-0,0	-0,0	-	-	-	-
Totaal resultaat	5,8	-16,1	-14,9	-5,6	-5,7	-4,6
tlv reserve huisvesting	4,5	5,8	5,8	5,6	5,7	4,6
tlv reserve onderwijs	-	-	-	-	-	-
tlv reserve promotievoucher	0,0	0,4	-	-	-	-
tlv reserve onderzoek	0,8	1,4	0,4	-	-	-
tlv reserve lectoraat	-0,2	1,8	-	-	-	-
tlv reserve DAM	-0,5	0,1	-	-	-	-
tlv reserve private activiteiten	-	-	-	-	-	-
tlv reserve SVM	-0,2	-	-	-	-	-
tlv reserve NPO K&I	-5,2	3,4	1,7	-	-	-
Inzet reserves	-0,8	12,9	7,9	5,6	5,7	4,6
Begrotingsresultaat	5,0	-3,2	-7,0	0,0	0,0	0,0

Toelichting baten

- Zichtbaar is hoe vanaf 2023 rekening is te houden met een **dalende omvang van de rijksbijdrage**, temeer omdat de NPO-gelden die in 2021 en 2022 zijn en worden ontvangen in de jaren daarna niet meer zijn te verwachten. En uiteraard worden de wettelijke collegegelden vanaf 2023 weer op 'normaal' niveau verondersteld, doordat in dat jaar de halvering hiervan weer komt te vervallen (en de rijksbijdrage compensatie collegegelden NPO ook niet meer voorkomt).



Anderzijds wordt in de uitwerking naar de meerjarenbegroting **de invloed zichtbaar van een 'verschuiving' van de inzet van NPO-middelen** naar het jaar 2023:

- Voor wat de doelbestemde middelen betreft, was bij gelegenheid van de kaderbrief voorzien om deze in te zetten in de jaren 2021 en 2022. Gedurende de planvorming werd duidelijk dat de inzet voor 2021 niet realistisch was te achten en de inzet van de middelen derhalve doorschuift naar 2023. Voor dit jaar wordt nu € 5,5 miljoen aan voor NPO doelbestemde middelen ingezet conform de plannen die hiervoor zijn opgesteld.
- Voor wat betreft de middelen uit de lumpsum van 2021, zijn naast de rechtstreekse toedeling van de helft van deze middelen, zogenaamde K&I-middelen (Kwaliteit & Innovatie) vastgesteld, waarbij is afgesproken dat deze meerjarig tot en met 2023 mogen worden ingezet. De inzet van deze middelen is overigens niet zichtbaar in de baten, maar in de onttrekking vanuit de reserves (deze middelen zijn in hun geheel in 2021 ontvangen via de rijksbijdragen maar worden aldus vanuit de reserves 'uitgesmeerd' over meerdere jaren). Dit betekent dat van het totaal van € 5,4 miljoen aan in 2021 ontvangen NPO-lumpsummiddelen, € 3,5 miljoen wordt ingezet in 2022 en € 1,4 miljoen in 2023.
- In de meerjarenbegroting is de verwachting van de bijdragen uit **contractonderwijs en contractonderzoek** bescheiden ingestoken. Deze voorzichtigheid wordt ook betracht ten aanzien van de **studievoorschotmiddelen** in 2025 en 2026. In verband met de onzekerheid van de beschikbaarheid van deze middelen na de periode van het sectorakkoord is alleen rekening gehouden met een stabilisatie van deze middelen en is de theoretische toename van deze middelen in deze jaren niet langer meegenomen in de projectie.

Toelichting lasten

Meerjarenbeeld ontwikkeling personele lasten

- In de begroting voor 2022 is **een incidentele toename van de personele lasten** begroot, volgend op het beschikbaar komen van de NPO-middelen ter remediëring van achterstanden in het onderwijs.

In de uitwerking van de hogeschoolbegroting voor 2022 is duidelijk geworden dat de beschikbare middelen ons toestaan om *ten opzichte van de oorspronkelijke begroting voor 2021* tijdelijk uit te breiden naar een formatieomvang die 200 fte hoger ligt, te weten 2073 fte.

Nadrukkelijk zij hierbij opgemerkt dat de helft van deze groei al in 2021 is gerealiseerd. De feitelijke vacatureruimte in 2022 zal dus fors lager zijn (eerder in de orde van grootte van 100 fte). Het voorbehoud dat daarbij moet worden gemaakt is dat de betreffende vacatureruimte ook daadwerkelijk kan worden ingevuld vanuit de arbeidsmarkt.

Deze tijdelijke groei in omvang maakt het voor de hogeschool mogelijk om niet alleen extra te investeren in onderwijs en achterstanden daarin, maar ook om de nodige interne veranderingen door te voeren.

- **Voor de jaren na 2022 staan de beschikbare middelen onder druk, wat met name wordt gevoeld op de personele lasten; ook na NPO is een verdere bijstelling noodzakelijk.**

Hier komt het effect tot uiting van de studentaantallen, die onder druk staan, maar nadrukkelijk ook van het gegeven, dat NPO-middelen voor dit jaar in mindere mate beschikbaar zijn en gaan aflopen. Anderzijds komt dan ook een hoeveelheid tijdelijk werk tot een einde.

Doordat vanuit deze middelen geen sprake is van structureel geld, zullen de personele lasten voor 2023 en de daaropvolgende jaren moeten worden teruggebracht.

In de tabel hieronder is de gewenste ontwikkeling zichtbaar en ook uitgedrukt in bijbehorende fte-getallen, gerelateerd aan de verwachte ontwikkeling van de studentenaantallen. Zichtbaar is in de jaren 2021 en 2022 een toename in zowel OP als OBP, waarbij tijdelijke middelen worden ingezet voor zowel rechtstreeks aan het onderwijs dienstbare medewerkers als medewerkers in ondersteuning (denk aan ondersteuning bij onderwijsontwikkeling en welzijngerelateerde activiteiten). De in het verleden gevolgde strikte verhouding in de ratio tussen OP en OBP wordt daarmee voor deze jaren tijdelijk verstoord.

Kengetallen studentenaantallen en personele bezetting (fte's)	Realisatie 2021	Begroting 2022	Raming 2023	Raming 2024	Raming 2025	Raming 2026
Studentenaantallen	25.818	25.472	25.328	25.348	25.360	25.482
Personele bezetting in fte's *)						
(A) Personeel primair Proces (OP)	1.256	1.313	1.250	1.174	1.149	1.143
Bestuur/Management	65	65	66	67	68	69
Ondersteunend personeel	616	695	658	612	597	594
(B) Totaal OBP	681	760	724	679	665	663
Totaal personele bezetting	1.937	2.073	1.974	1.853	1.814	1.806

* gemiddelden fte per jaar

Praktisch gezien komt deze ontwikkeling erop neer dat de toename in de jaren 2021 en 2022 weer wordt afgebouwd in de jaren 2023 en 2024. In feite wordt, voor zover dat op dit moment te voorzien is, in die jaren weer een 'normale bedrijfsvoering' bereikt.

Afschrijvingen en huisvestingslasten

- In de voorliggende meerjarenbegroting is na afloop van de investeringen vanuit het huidige masterplan niet verder rekening meer gehouden met nieuwe investeringen, omdat de meerjarige planvorming daarvoor nog niet is afgerond.
- Voor de komende jaren is niettemin **rekening te houden met noodzakelijke investeringen voor verduurzaming en verdere kwaliteitsinvesteringen** om het energieverbruik verder terug te brengen (naar zero CO2-uitstoot en klimaattransitie). De geactualiseerde huisvestingslasten (met name in afschrijvingen) worden, conform het huidige beleid, voor zover deze uitgaan boven de genormeerde ruimte vanuit de rijksbijdrage, onttrokken aan de huisvestingsreserve. In de ontwikkeling van de huisvestingslasten is nog geen rekening gehouden met de vanaf 2022 sterk stijgende energielasten.

Overige instellingslasten

- Voor de overige instellingslasten is in de meerjarenbegroting uitgegaan van het niveau van de begroting voor 2022, hetgeen jaarlijks in een hogere last resulteert van € 1 miljoen. Deze hogere last is niet verder gespecificeerd naar onderliggende kostensoorten, maar realistisch te achten vanuit **een opwaartse druk op hogeschoolbrede budgetten** (denk aan IT-kosten, maar ook hogere lasten voor communicatie, marketing et cetera). In deze projectie is nog geen rekening gehouden met toekomstige inflatoire effecten.

Beschikbare extra middelen uit realisatie vorige jaren

- Als bijzonder element voor de actuele meerjarenbegroting wordt hier de aandacht gevraagd voor het opnemen in de meerjarenbegroting voor 2023 van € 5,8 miljoen aan gerealiseerde onderuitputting in het begrotingsresultaat 2021. Zoals vastgelegd in de uitgangspunten voor financieel beleid van de kaderbrief geldt dat, indien er vanuit een eerder afgesloten boekjaar sprake is van een onderuitputting op het begrotingsresultaat, het binnen de financiële kaders van de hogeschool mogelijk is om deze onderuitputting in te zetten voor de exploitatie van latere jaren.

Als gevolg van de hogere onttrekkingen uit de reserves (huisvesting, NPO, begrotingsoverschot 2021), staan we toe dat de rentabiliteit voor de komende jaren mag verslechteren ten gunste van de financiering van onderwijs en ondersteuning.

Vanuit de huidige ruimere liquiditeitspositie en het vooralsnog niet opnemen van een meerjarenambitie voor investeringen in huisvesting is bovendien in deze projectie afgezien van het aantrekken van de zogenaamde tweede tranche van de schatkistfinanciering (omvang € 20 miljoen).

De current ratio komt in 2023 uit onder de (opwaarts bijgestelde) signaleringswaarde van het ministerie van OCW (0,75). De meerjarige ontwikkeling toont evenwel een geruststellend beeld, zodat hier geen aanvullende maatregelen nodig zijn. Opgemerkt wordt dat in deze ratio een eventueel (kortstondig) beroep op de rekening courant kredietfaciliteit bij de schatkist (€ 14 miljoen) niet is meegerekend.

Meerjarige ontwikkeling balans en financiële posities

Meerjarenprognose balans per 31-12 (in mln.)	Realisatie 2021	Begroting 2021	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025	MJP 2026
ACTIVA						
Materiele vaste activa	142,8	143,2	134,4	123,7	112,8	104,0
Totaal Vaste activa	142,8	143,2	134,4	123,7	112,8	104,0
VLOTTENDE ACTIVA:						
Vorderingen	8	8,1	8	8,1	8,1	8,1
Liquide middelen	52,2	39,5	33	36,6	40,3	43,1
Totaal vlottende activa	60,2	47,6	41,0	44,7	48,4	51,2
Totaal activa	203,0	190,8	175,4	168,4	161,2	155,2
PASSIVA						
EIGEN VERMOGEN						
Algemene reserve	72,7	69,5	62,5	62,5	62,5	62,5
Bestemmingsreserve (publiek)	44,7	32	24,1	18,5	12,7	8,2
Bestemmingsreserve (privaat)	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1
Bestemmingsfonds (publiek)	2,7	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Totaal eigen vermogen	119,0	103,0	88,1	82,5	76,7	72,2
VREEMD VERMOGEN						
Voorzieningen	12,6	12,6	12,6	12,3	12,3	12,1
Langlopende schulden	18,6	17,1	15,7	14,3	12,9	11,4
Kortlopende schulden	52,8	58,1	59	59,3	59,3	59,5
Totaal vreemd vermogen	84,0	87,8	87,3	85,9	84,5	83,0
Totaal passiva	203,0	190,8	175,4	168,4	161,2	155,2

Kengetallen meerjarenraming	Realisatie 2021	Begroting 2021	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025	MJP 2026
Solvabiliteit 2 (EV+VZ/TV)	64,8%	60,6%	57,4%	56,3%	55,3%	54,3%
Current Ratio (VA/VP)	1,14	0,82	0,70	0,75	0,82	0,86
Rentabiliteit (Exploitatieresultaat/ Totale baten)	2,3%	-6,2%	-5,8%	-2,2%	-2,3%	-1,9%

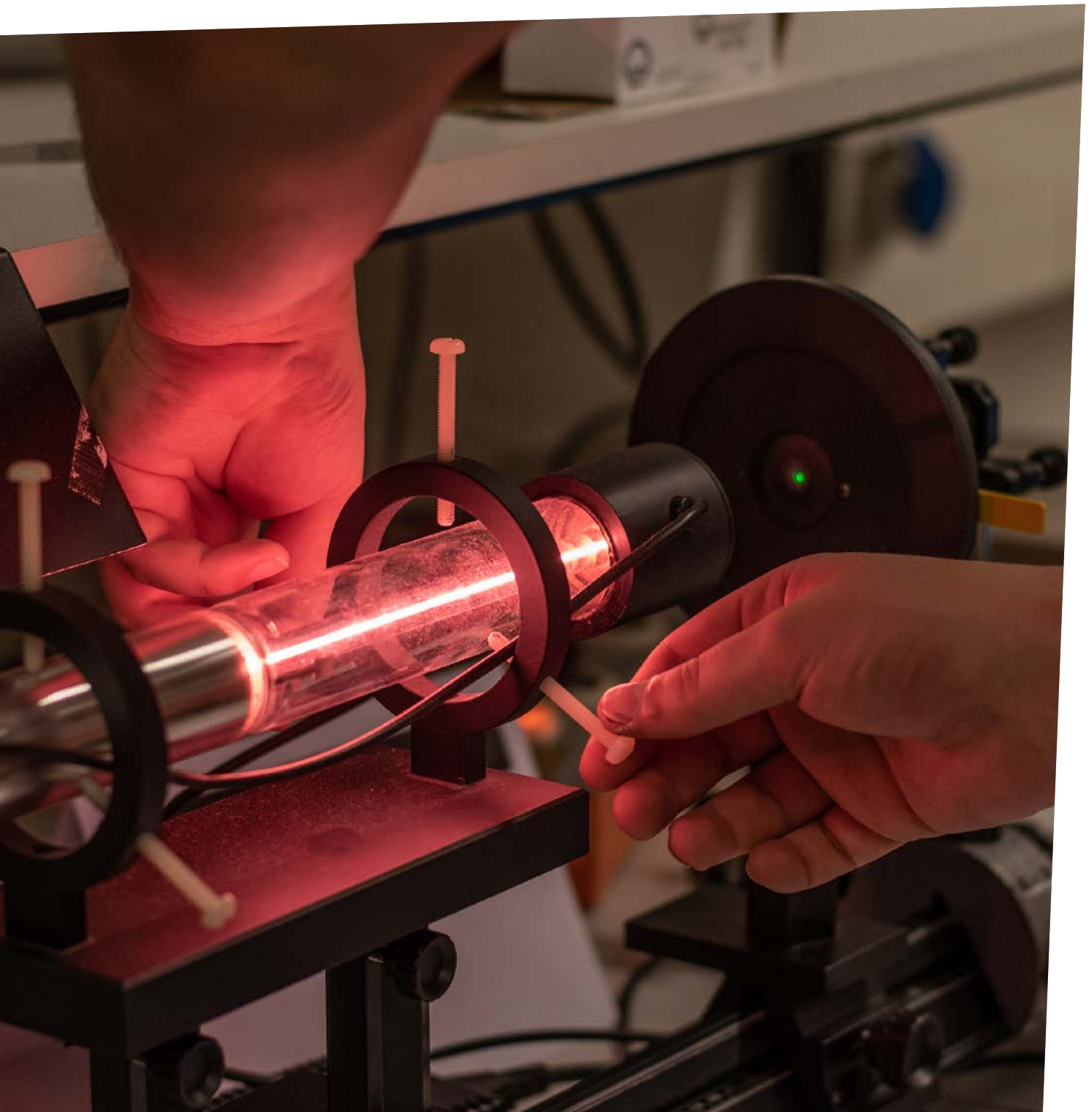
Het eigen vermogen ten slotte daalt als gevolg van de voorziene ontwikkeling in lijn van de eerdere verwachtingen. Per ultimo 2026 koersen we af op een solvabiliteitsratio die uitkomt boven de interne grenswaarde van 50 procent.

Solide meerjarenperspectief

De Haagse Hogeschool heeft een solide financiële basis. De solvabiliteit- en liquiditeitsratio's zijn op korte en lange termijn gezond. Met inachtneming van alle onzekerheden en risico's (zie ook de risicoparagraaf) is daarmee de continuïteit van ons onderwijs gewaarborgd.

Hoofdstuk 10

Verslag en samenstelling Raad van Toezicht



Voorwoord

In 2021 heeft de Covid-19-pandemie gevolgen gehad op het gebied van het onderwijs, onderzoek en in de ondersteuning. Activiteiten vonden voor een groot deel van het jaar online plaats. Dat heeft veel gevraagd van alle betrokkenen. De Raad van Toezicht spreekt zijn waardering uit voor de wendbaarheid van de studenten, medewerkers, leidinggevendenden en het College van Bestuur, waardoor de activiteiten van de school doorgang konden vinden.

In 2021 stonden vier strategische prioriteiten centraal, ook wel de KIWI-punten genoemd: de verbetering van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, de innovatie van onderwijs, het welzijn van medewerkers en studenten en de bevordering van de instroom. Deze prioriteiten en de voortgang daarop vormden in het verslagjaar de rode draad in de gesprekken tussen de RvT en het CvB en waren daarmee leidend voor de RvT-agenda.

In augustus 2021 is het panel van de NVAO met het CvB en een afvaardiging van de medezeggenschap in gesprek gegaan over de herziene Kwaliteitsafspraken op De Haagse Hogeschool. Er is hard gewerkt door studenten, medewerkers, medezeggenschap én zeggenschap. Dit leverde een positief advies van de NVAO aan het ministerie op. Met tevredenheid kijkt de RvT terug op dit proces en het behaalde resultaat: definitieve goedkeuring van het plan door het ministerie van OCW.

Visie op toezicht en toezichtkader

De RvT volgt het toezichtkader zoals is vastgesteld en gepubliceerd in 2015. De RvT sluit aan bij de besturingsfilosofie die in het geldende instellingsplan is geformuleerd en zoekt in zijn toezicht naar een goede balans tussen de vier elementen van deze filosofie: interactie en verbinden, inspiratie en waarden, monitoren en meten, grenzen en regels. Het instellingsplan is met twee jaar verlengd tot en met 2022. De ontwikkeling van het nieuwe instellingplan is gestart in mei 2021. Het toezichtkader zal op het nieuwe instellingsplan worden geactualiseerd.

Uitgangspunten ‘goed bestuur’

De principes van ‘good governance’ zijn door hogescholen vastgelegd in de Branchecode Goed Bestuur van de Vereniging Hogescholen. De RvT en het CvB onderschrijven integraal deze code uit november 2019 en werken vanuit de gezamenlijke overtuiging dat good governance zich kenmerkt door duidelijkheid, integriteit en verantwoording over strategie, resultaten en risico's.

De leden van de RvT zijn, conform het bepaalde in de branchecode, onafhankelijk; zij hebben geen (deel)belangen bij de hogeschool. Een actueel overzicht van de functies en relevante nevenfuncties van de leden is beschikbaar via de website van de hogeschool. De verhouding tussen de RvT en het CvB is vastgelegd in de statuten van Stichting HBO Haaglanden. De verhouding tussen het CvB en de directeuren is geregeld in het Bestuurs- en beheersreglement De Haagse Hogeschool. In het reglement Raad van Toezicht is de verhouding tussen bestuur en toezicht nader beschreven op basis van de relevante bepalingen uit de wet, de statuten en de branchecode.

De statuten, het bestuurs- en beheersreglement en het reglement Raad van Toezicht zijn in lijn met de organisatieontwikkeling en de geldende wettelijke bepalingen.

Uitoefening toezicht

De samenwerking tussen de RvT en het CvB was in het verslagjaar open, kritisch en constructief. De inhoud van het overleg met het CvB is in hoofdzaak bepaald door de jaarplanning, PDCA-cyclus, De HHS-beleidsagenda 2021 en het meerjarenperspectief. De taken van de RvT – werkgever, toezichthouder en klankbord voor het bestuur – waren goed in balans. In 2021 waren er geen onderwerpen waarbij (potentieel) tegenstrijdige belangen van leden van de RvT of het CvB een rol speelden. Zie ook paragraaf 7.3 Risicomanagement- en risicobeheersingssysteem, onder het kopje ‘Uitvoering van het toezicht’.

Raad van Toezicht: zelfevaluatie

De zelfevaluatie RvT stond gepland voor november 2020. De begeleiding ervan door een extern deskundige was geregeld en afspraken met de stakeholders waren gemaakt. Door de strikte lockdownmaatregelen was een uitgebreide, fysieke uitvoering van de zelfevaluatie niet mogelijk. De zelfevaluatie werd daarom uitgerisisteld naar het voorjaar van 2021. De uitkomst van de zelfevaluatie heeft geleid tot de opdracht aan een extern bureau voor een onderzoek naar de werkgeverstaken van de RvT. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek is in het verslagjaar onder meer de (her) benoemingsprocedure lid CvB vernieuwd evenals de beoordelingscyclus CvB.

Raad van Toezicht: samenstelling en interne zaken

In het verslagjaar is de samenstelling van de RvT gewijzigd. Wubbo Tempel nam per augustus 2021 afscheid. Van zijn tijd als toezichthouder voor de hogeschool was hij de laatste drieënhalve jaar RvT-voorzitter. Marjet van Zuijlen heeft hem opgevolgd. Louis de Quelerij, RvT-lid en voorzitter van de RvT-commissie Onderwijs & Onderzoek (O&O), nam afscheid per oktober. Kristel Baele volgde hem op als voorzitter van de commissie en Jenke ter Horst trad toe als lid. Ook bij het ambtelijk secretariaat is er een mutatie geweest. Ambtelijk secretaris Nico Derwort is na vijf jaar per augustus 2021 opgevolgd door Gaby Varenkamp.

De raad kent drie commissies: de Selectie- en Remuneratiecommissie, de Auditcommissie en de commissie Onderwijs & Onderzoek. De Raad van Toezicht is als volgt samengesteld:

Lid RvT	benoemd per	herbenoemd/ herbenoembaar per	datum van aftreden	functie	extra functie
ir. W.J. Tempel	feb. '13	feb. '17	aug. '21	voorzitter	voorzitter Selectie- & Remuneratiecommissie
em. prof. ir. L. de Quelerij	feb. '13	feb. '17	okt. '21	vicevoorzitter	voorzitter commissie Onderwijs & Onderzoek
prof. dr. R.H.J.M. Gradus	jun. '15	jun. '19	jun. '23	lid	voorzitter Auditcommissie
J.F.M. van Rooijen, MBA	okt. '16	okt. '20	okt. '24	lid	lid Auditcommissie
Mr. S. Lutchman	jun. '18	jun. '22	-	lid	lid commissie Onderwijs & Onderzoek (t/m 14 juni) lid Selectie- & Remuneratiecommissie (vanaf 15 juni)
drs. K.F.B. Baele	jun. '20	jun. '24	-	secretaris	lid commissie Onderwijs & Onderzoek, per okt. '21 voorzitter commissie voorzichtslid Hogeschoolraad
drs. M.M. van Zuijlen	aug. '21	aug. '25	-	voorzitter	voorzitter Selectie- & Remuneratiecommissie
prof. dr. J.R. ter Horst	okt. '21	okt. '25	-	lid	lid commissie Onderwijs & Onderzoek

College van Bestuur: samenstelling en functioneren

Per december 2021 is Hans Camps herbenoemd voor een volgende termijn van vier jaar. Ook Rajash Rawal is herbenoemd. Zijn tweede termijn start per september 2022.

Jaarlijks bespreekt de RvT het functioneren van het CvB aan de hand van de gemaakte resultaatafspraken.

Vanwege de afwezigheid wegens ziekte van Elisabeth Minnemann, heeft Rajash Rawal tijdelijk de rol van voorzitter CvB op zich genomen. Het CvB is in die periode versterkt in de persoon van Albert Cornelissen. De RvT heeft deze besluiten in goede afstemming met het CvB genomen.

Activiteiten Raad van Toezicht

Elke *reguliere* vergadering werd de RvT aan de hand van een bestuurlijke schets uitvoerig bijgepraat door het CvB met onder meer als vaste onderdelen: de actuele stand van zaken rondom onderwijs en de impact daarvan op onderwijs, onderzoek en de ondersteuning, beleidsontwikkelingen, personele zaken en externe relaties en aangelegenheden.

De RvT heeft zeven keer vergaderd, waarbij conform de PDCA-cyclus de gebruikelijke bespreek- en beslispunten op de agenda stonden, zoals de kaderbrief, de begroting, de Hogeschoolmonitor en de jaarrekening. In juni besprak de RvT het jaarverslag van de ombudsman personeel.

Eveneens in juni zijn in aanwezigheid van de accountant de jaarstukken van 2020 besproken en goedgekeurd. Op 21 december is de begroting voor 2022 goedgekeurd.

Twee van de zeven vergaderingen hadden een themabespreking. In februari is gesproken over diversiteit en inclusie en over de transitie onderwijs voor werkenden. In november is een strategische sessie gehouden over het nieuwe instellingsplan. In het voor- en najaar is formeel overleg gevoerd met de Hogeschoolraad. Daarnaast spreekt de commissie O&O twee keer per jaar met een delegatie van de Hogeschoolraad over onderwijs en onderzoek.

Werkbezoeken

Ook dit jaar waren vanwege de coronacrisis geen werkbezoeken bij de faculteiten, kenniscentra en diensten mogelijk. Er is hoop dat dit wel doorgang kan vinden in 2022. Juist de informele opzet van een werkbezoek biedt de RvT een waardevolle inkijk in de schoolorganisatie. In het kader van haar inwerkprogramma heeft de nieuwe voorzitter van de RvT kennismakingsgesprekken gevoerd met alle directeuren van faculteiten, diensten en leading lectoren.

Klassenindeling WNT 2021

Met ingang van het boekjaar 2013 is er sprake van een bezoldigingsmaximum WNT, dat gebaseerd is op een regeling met instellingscriteria die een koppeling leggen met de bestuurlijke complexiteit van de instelling. In de regeling is vastgelegd dat het bepalen van de indeling in een bezoldigingsklasse geschiedt door de RvT. Het totaal aantal complexiteitspunten bedraagt negentien (gelijk aan 2020). De indeling in een bezoldigingsklasse is bepaald op klasse G met een bezoldigingsmaximum voor bestuursleden van € 209.000.

Betrokkenheid RvT bij de kwaliteitsafspraken

De RvT is bij het oorspronkelijke meerjarenplan betrokken geweest bij de keuze van de thema's uit het Sectorakkoord waaraan De Haagse Hogeschool de studievoorschotmiddelen wil besteden en bij de formulering van de doelen en voornemens. In het in 2021 nieuw aangeboden plan De Haagse Kwaliteitsafspraken voor herstelbeoordeling is hieraan vastgehouden. De RvT houdt toezicht op de voortgang van de Kwaliteitsafspraken. In dat kader heeft de raad meegelezen met een conceptversie van het overkoepelende plan en zijn de Kwaliteitsafspraken besproken in de vergaderingen van 12 april, 26 mei en 7 juni. Daarnaast is de auditcommissie betrokken bij de verantwoording van de Kwaliteitsafspraken voor 2020 en is het plan besproken in de commissie Onderwijs & Onderzoek.

Op 12 april 2021 heeft de RvT zijn goedkeuring verleend aan de verantwoording van de Kwaliteitsafspraken over 2020. In de vergadering van 7 juni heeft de RvT ingestemd met het actuele plan De Haagse Kwaliteitsafspraken.

Door middel van de terugrapportages over Kwaliteitsafspraken gedurende het jaar heeft de RvT kennis kunnen nemen van de voortgang en de uitvoering van de plannen voor 2021.

Contact tussen de Raad van Toezicht en de medezeggenschap

De RvT beschouwt het overleg met de medezeggenschap als een belangrijke interne bron van informatie over de beleidsontwikkeling en -uitvoering en daarmee over de resultaten en kwaliteit van de hogeschool. Er wordt uitvoering gegeven aan het instemmings- en adviesrecht van de medezeggenschap, conform de Wet versterking bestuurskracht, zoals bij de procedure voor de werving van een nieuwe voorzitter CvB en de werving van een RvT-lid op voordracht van de HR. De toezichthouder die benoemd is op voordracht van de medezeggenschap heeft periodiek overleg met de medezeggenschap.

Een vertegenwoordiging van de RvT heeft in mei en oktober het reguliere overleg gevoerd met de Hogeschoolraad. Specifieke onderwerpen die in 2021 met de HR zijn besproken, waren onder meer: de procedure werving leden RvT, de coronacrisis en de impact daarvan voor studenten en medewerkers, digitalisering/hybride werken en studeren, de verbinding van De Haagse Hogeschool met het externe werkveld en de samenwerking tussen HR en RvT. In augustus heeft een vertegenwoordiging van de RvT tijdens een workshop kennisgemaakt met de nieuwe HR.

Commissies van de Raad van Toezicht

Auditcommissie

De Auditcommissie heeft in het verslagjaar zes keer vergaderd. Op basis van haar betrokkenheid binnen de verschillende fases van de P&C-cyclus neemt de Auditcommissie doelmatigheid mee als onderdeel van haar toezichthoudende taken. Daarbij heeft de Auditcommissie vastgesteld dat dit gedegen plaatsvindt, door in te gaan op de waarborgen die in het begrotings- en verantwoordingsproces zijn ingebouwd om de geplande resultaten met de beschikbare middelen te behalen. De Auditcommissie liet zich met regelmaat informeren over de voortgang door de portefeuillehouder Financiën en de accountant. Vaste onderwerpen van gesprek waren de onderdelen van de P&C-cyclus: kaderbrief, begroting, het risicomanagement, de inzet van het eigen vermogen, periodieke managementrapportages en jaarrekening,

meerjarenbegroting, het controleplan, de managementletter en het accountantsverslag. Verder werd stilgestaan bij het jaarverslag van de functionaris Gegevensbescherming, Plan van Aanpak Kwaliteitsafspraken, voortgang van Future IT, mede in relatie tot cybersecurity en het Nationaal Programma Onderwijs.

Commissie Onderwijs & Onderzoek

Deze commissie kwam zesmaal bijeen met als vaste onderwerpen: onderwijskwaliteit, onderzoek/ontwikkeling van de kenniscentra, Instroom en Studiesucces, Hogeschoolmonitor studenttevredenheid en de Covid-19-pandemie. Van de zes vergaderingen was een vergadering gewijd aan de Kwaliteitsafspraken.

Verder zijn in het verslagjaar onder meer de volgende onderwerpen besproken: The Hague Graduate School, accreditaties, scenario's voor onderwijs na corona, onderzoek naar de voortgang van de implementatie van onderwijsvisie en -kader, portfolioanalyse, gedragscode wetenschappelijke integriteit, kwaliteit in beeld, visitaties kenniscentra en de zelfevaluatie Instellingstoets Kwaliteitszorg.

Selectie- en Remuneratiecommissie

De Selectie- en Remuneratiecommissie is in 2021 vijf keer bijeen geweest. Aan de orde kwamen onder meer: de werving van de nieuwe RvT-voorzitter, de werving van RvT-leden, de (her)benoemingsprocedure van CvB-leden, de evaluatie van de beoordelingssystematiek van CvB-leden in 2020, het onderzoek werkgeverstaken RvT en de naamswijziging van de commissie (van Remuneratiecommissie naar Selectie- & Remuneratiecommissie).

In het verslagjaar voerden de beide leden van de Selectie- & Remuneratiecommissie samen de functionerings- en beoordelingsgesprekken van de leden van het CvB.

Remuneratiebeleid voor het College van Bestuur

Het verslagjaar gaf geen aanleiding om de hoofdlijnen van het remuneratiebeleid aan te passen:

- Jaarlijks wordt de bezoldigingsklasse conform WNT op advies van de Selectie- en Remuneratiecommissie door de RvT vastgesteld.
- De bezoldiging bestaat alleen uit een vast deel; variabele beloningsbestanddelen worden niet toegekend.
- De pensioenvergoeding is ABP-gerelateerd en staat in een normale verhouding tot het basissalaris.
- Bestuurders krijgen geen persoonlijke leningen of garanties.
- Leden van het CvB worden benoemd voor een periode van vier jaar.
- Herbenoeming is afhankelijk van de geleverde prestaties; de RvT stelt voor elke herbenoeming een beoordeling op.

Declaraties van het CvB worden onder verantwoordelijkheid van de RvT-voorzitter goedgekeurd. De bestuurskosten en declaraties van het CvB zijn in 2021 conform de regeling van de Vereniging van Hogescholen. In 2021 is er geen gebruik gemaakt van de hardheidsclausule. Een overzicht van declaraties en bestuurskosten is opgenomen in paragraaf 7.2.

Remuneratiebeleid voor de Raad van Toezicht

Voor de bezoldiging van zijn eigen leden volgt de RvT onverkort de kaders van wet- en regelgeving. Daarbinnen voert de RvT beleid op basis van de volgende overwegingen:

1. De honorering van toezichthouders moet gerelateerd zijn aan de reële inzet en tijd die een toezichthouder besteedt aan zijn of haar taak, zoals de toelichting op de wet ook stelt.
2. De RvT acht terughoudendheid op zijn plaats met betrekking tot zijn bezoldiging, gelet op de maatschappelijke discussie over beloningen aan de top.
3. De RvT richt zich voor de normering van zijn bezoldiging op de positie van De Haagse Hogeschool ten opzichte van de andere hogescholen en vooral de vijf grote hogescholen in de Randstad (G5). De Haagse is de kleinste van deze G5-hogescholen en de RvT vindt een overeenkomstige bezoldiging passend.
4. De RvT heeft in juni besloten de hoogte van de bezoldiging voor RvT-leden te koppelen aan de WNT. Voortaan bedraagt de bezoldiging van de RvT voor de voorzitter 10 procent van de WNT-norm en voor een lid 7,5 procent van de WNT-norm.

Per 1 april 2021 is de bezoldiging voor de RvT-leden als volgt.

Bezoldiging voor RvT-leden

Functie	Bezoldiging 2021	Max. WNT 2021
Voorzitter	€ 20.900	€ 31.350
Lid	€ 15.675	€ 20.900

De leden van de RvT kunnen reiskosten en uitgaven voor deskundigheidsbevordering declareren. Een specificatie van de bezoldiging in 2021 per lid van de raad is opgenomen in de jaarrekening.

Jaarrekening 2021



A.1.1 Balans per 31 december 2021 (na resultaatbestemming)

(Bedragen x € 1.000)

	31-12-2021		31-12-2020	
Vaste activa				
1.2 Materiële vaste activa	142.795		143.370	
Totaal vaste activa		142.795		143.370
Vlottende activa				
1.5 Vorderingen	7.968		8.558	
1.7 Liquide middelen	52.266		38.347	
Totaal vlottende activa		60.234		46.905
Totaal activa		203.029		190.275
Passiva				
2.1 Eigen vermogen		119.098		113.318
2.2 Voorzieningen		12.560		12.354
2.3 Langlopende schulden		18.571		12.000
2.4 Kortlopende schulden		52.800		52.603
Totaal passiva		203.029		190.275

A.1.2 Staat van baten en lasten over 2021

(Bedragen x € 1.000)

	2021		Begroting 2021		2020	
Baten						
3.1 Rijksbijdragen	198.373		175.115		167.574	
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2.466		1.400		873	
3.3 Collegegelden	42.426		48.642		48.723	
3.4 Baten werk in opdracht van derden	7.352		6.103		6.539	
3.5 Overige baten	4.055		2.700		3.623	
Totaal baten		254.672		233.960		227.332
Lasten						
4.1 Personeelslasten	195.779		189.535		180.834	
4.2 Afschrijvingen	17.492		17.767		16.048	
4.3 Huisvestingslasten	12.298		12.176		11.785	
4.4 Overige lasten	23.319		24.290		22.054	
Totaal lasten		248.888		243.768		230.721
Saldo baten en lasten		5.784		-9.808		-3.389
5. Financiële baten en lasten		-4		-		-51
Resultaat		5.780		-9.808		-3.440
6. Belastingen		-		-		-
Totaal resultaat		5.780		-9.808		-3.440

A.1.3 Kasstroomoverzicht over 2021

(Bedragen x € 1.000)

	2021		2020	
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo Baten en Lasten		5.784		-3.389
Aanpassingen voor:				
4.2. Afschrijvingen en waardeverminderingen	17.266		15.568	
2.2. Mutaties voorzieningen	206		922	
		17.472		16.490
Mutatie in werkkapitaal				
1.5. Vorderingen	590		58	
2.4. Kortlopende schulden	-1.232		1.952	
		-642		2.010
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		22.614		15.111
5.1. Ontvangen financiële baten	72		7	
5.5. Betaalde financiële lasten	76		58	
		-4		-51
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		22.610		15.060
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
1.1. Investerings in immateriële vaste activa	-		-	
1.1. Desinvesteringen in immateriële vaste activa	-		-	
1.2. Investerings in materiële vaste activa	-16.917		-17.967	
1.2. Desinvesteringen in materiële vaste activa	226		480	
1.3. Financiële vaste activa	-		-	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-16.691		-17.487
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
2.3. Nieuw opgenomen leningen	8.000		12.000	
2.3. Aflossing langlopende schulden	-		-	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		8.000		12.000
Mutatie liquide middelen		13.919		9.573
1.7. Beginstand liquide middelen		38.347		28.774
1.7. Mutatie liquide middelen		13.919		9.573
Eindstand liquide middelen		52.266		38.347

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Algemene toelichting

De jaarrekening is door de RvT goedgekeurd op 13 juni 2022.

De jaarrekening is opgesteld in euro's en afgerond op duizendtallen tenzij anders vermeld.

De juridische naam van de organisatie is Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden, ook wel De Haagse Hogeschool genoemd. De organisatie is een stichting waarbij de voornaamste activiteit bestaat uit het verzorgen van hoger beroeps onderwijs.

De jaarrekening 2021 is door het College van Bestuur opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

Schattingen

In de toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening betreft het management van De Haagse Hogeschool haar eigen oordeelsvorming en maakt waar nodig schattingen. Waar dit noodzakelijk is voor het vereiste inzicht, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden zijn verbonden partijen.

In het jaar 2021 zijn er geen van betekenis zijnde transacties met verbonden partijen buiten normale marktvoorwaarden aangegaan.

Toelichting op het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de transactiekoers. Ontvangen en betaalde interest worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. De kasstroom uit investeringsactiviteiten omvat de ontvangst van geldmiddelen als gevolg van desinvesteringen in activa en de aanwending van geldmiddelen ten behoeve van investeringen in activa.

Algemene grondslagen

De jaarrekening 2021 van De Haagse Hogeschool is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs.

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de winst-en-verliesrekening en het kasstroom-overzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar. Waar nodig ten behoeve van het inzicht in de jaarrekening, zijn de vergelijkende cijfers van 2020 aangepast.

Valuta

De rapporteringsvaluta van de jaarrekening is de euro; dit is zowel de functionele als de presentatievaluta. De uit de transacties in vreemde valuta voortvloeiende baten en lasten, respectievelijk vordering en schulden, worden omgerekend tegen de koers per transactiedatum respectievelijk balansdatum. Niet-monetaire activa die volgens de verkrijgingsprijs worden gewaardeerd in een vreemde valuta worden omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum. Koersverschillen komen ten gunste of ten laste van de staat van baten en lasten.

Operational leasing

Bij de instelling kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de instelling ligt. Dit betreft onder andere de huur panden. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract. De verplichtingen in tijd worden toegelicht in de niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen.

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen en schulden, als financiële derivaten verstaan. Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost. De Haagse Hogeschool maakt geen gebruik van financiële derivaten en beperkt de risico's (renterisico, kasstroomrisico en kredietrisico) door gebruik te maken van betaalrekeningen en een spaarrekening bij banken met minimaal een AA-minus rating. In 2017 is De Haagse Hogeschool overgegaan op Schatkistbankieren bij de overheid. In 2020 en in 2021 is een schatkistfinanciering aangetrokken tegen een vast rentepercentage voor de gehele looptijd.

De Haagse Hogeschool is voornamelijk werkzaam in Nederland waardoor het valutarisico minimaal is.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Activa

Materiële vaste activa

Bij de te onderscheiden categorieën voor materiële vaste activa wordt aangegeven wat de gevolgde afschrijvingsmethode is en welke afschrijvingstermijnen en activeringsgrenzen zijn gehanteerd.

De afschrijvingstermijnen zijn gebaseerd op de economische levensduur.

Gebouwen en terreinen

Activeringsgrens: € 50.000.-

Gebouwen

Waardering

Bruto-deelnamesom (OKF-bijdrage), verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing verminderd met bijzondere waardeverminderingen. Lineair in 30 jaar.

Afschrijvingsmethodiek

Vanaf 1-1-2004 wordt in het kader van de OKF-operatie (Omkering Kapitaaldienst Financiering) de boekwaarde van het hoofdgebouw aan de Laakhaven in 22 jaar en 8 maanden lineair afgeschreven.

Aanpassingen in de gebouwen

De in de loop van het jaar geactiveerde aanpassingen in gebouwen worden afgeschreven vanaf het moment van in gebruik-name. De afschrijvingstermijn is lineair in 5 jaar. De afschrijvingstermijn van de verbouwingen inzake Masterplan huisvesting is lineair in 10 jaar.

Meerjaren Onderhoud

Waardering

De kosten voor het meerjaren onderhoud worden tegen de verkrijgingsprijs geactiveerd op basis van de componentenmethode.

Afschrijvingsmethodiek

Lineair op basis van de economische levensduur vanaf het moment van ingebruikname. In de onderstaande clusters worden verschillende afschrijvingstermijnen gehanteerd.

Schilderwerk, luchtbehandeling, afwerkingen 5-10 jaar

Installaties 11-20 jaar

Gebouwen (o.a. elektrische voorziening, daken) 21-30 jaar

Terreinen

Waardering

Bruto-deelnamesom (OKF-operatie), verkrijgingsprijs of afkoopsom voor eeuwigdurende erfpachtcanon. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Afschrijvingsmethodiek

Inventaris en apparatuur

Activeringsgrens:

€ 2.000,- met uitzondering van meubilair en ICT-apparatuur, deze worden altijd geactiveerd.

Waardering

Verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen.

Afschrijvingsmethodiek

De afschrijvingen worden naar tijdsgelang vanaf de maand van ingebruikname van het actief berekend over de aanschaffingswaarden onder aftrek van doelsubsidies. De afschrijvingstermijn varieert van 3 tot 15 jaar.

Kunst (niet aan het proces dienstbare materiële vaste activa)

<i>Waardering</i>	Verkrijgingsprijs of lagere marktwaarde.
<i>Afschrijvingsmethodiek</i>	Op kunst wordt niet afgeschreven.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De instelling beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder-waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de exploitatie onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst. Als die er niet is, wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief/de kasstroomgenererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Vlottende activa

Onder de vlottende activa zijn vorderingen opgenomen waarvan de looptijd in de regel niet langer dan een jaar bedraagt.

Subsidieprojecten

Subsidieprojecten zijn verantwoord onder aftrek van de gedeclareerde termijnen. Indien per saldo sprake is van voorfacturering is dit onder de kortlopende schulden verantwoord. Als er sprake is van vooruitbetaalde kosten is dit verantwoord onder de vorderingen. Het betreft derhalve nettobedragen per project. Resultaten uit hoofde van subsidieprojecten worden verantwoord in de staat van baten en lasten bij voltooiing van de opdracht, omdat veelal niet eerder met zekerheid vastgesteld kan worden of een project een positief resultaat zal hebben. Tussentijdse gebleken verliezen worden direct in het resultaat verantwoord.

Vorderingen en overlopende activa

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Na de eerste verwerking worden vorderingen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Bij de vervolgwaardering zal rekening worden gehouden met een eventuele noodzakelijk geachte voorziening voor het risico op mogelijke oninbaarheid. Indien de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn, blijft de eerste waardering van toepassing.

De hoogte van de voorziening voor mogelijke oninbaarheid van debiteuren van De Haagse Hogeschool is op de volgende wijze bepaald:

- Debiteuren (anders dan studentdebiteuren), die per balansdatum ouder of gelijk zijn dan 365 dagen, zijn voor 100 procent opgenomen in de voorziening debiteuren.
- Debiteuren (anders dan studentdebiteuren), die per balansdatum ouder dan 90 dagen en jonger dan 365 dagen zijn, zijn voor 30 procent opgenomen in de voorziening debiteuren.
- Openstaande vorderingen met betrekking tot te incasseren collegegeld over voorgaande collegejaren (studentdebiteuren) zijn voor 100 procent opgenomen in de voorziening debiteuren.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit banktegoeden met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Passiva**Eigen Vermogen**

Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserves en bestemmingsreserves en/of -fondsen. Hierin is tevens een segmentatie opgenomen naar publieke en private middelen.

Algemene Reserve

De algemene reserve is opgebouwd uit exploitatieoverschotten en staat ter vrije beschikking.

Bestemmingsreserves

In de bestemmingsreserves worden bedragen opgenomen waaraan een specifieke bestemming is gegeven.

De bestemmingsreserves kunnen worden gemuteerd als gevolg van de volgende oorzaken:

- Vrijval van bestemmingsreserve van projecten en activiteiten, die in het boekjaar zijn afgerond en/of afgesloten, maar waarvan de budgetten in de bestemmingsreserve niet uitgeput waren;
- Toevoegingen aan de bestemmingsreserve als gevolg van het beschikbaar stellen van middelen en/of verhogen van bestemmingsreserve voor projecten en/of specifieke doeleinden;
- Het in het boekjaar benutten van beschikbare middelen in de bestemmingsreserve.

Bestemmingsfondsen

In de bestemmingsfondsen worden bedragen opgenomen waaraan een derde een specifieke bestemming heeft gegeven.

Bestemmingsfonds Decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen

In de cao staat dat een bedrag beschikbaar is voor de door het lokale cao-overleg te maken nieuwe regelingen dan wel het verbeteren van bestaande regelingen over onder meer betaald ouderschapsverlof, doelgroepen-beleid en participatiebeleid/banen. De middelen in dit fonds kunnen alleen met toestemming van de vakbonden voor een overeengekomen doel worden besteed.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang redelijkerwijs in is te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde, met uitzondering van de voorzieningen die tegen contante waarde worden gewaardeerd als het effect van de tijdswaarde materieel is. Er wordt gebruik gemaakt van een rekenrente, die gebaseerd is op de rente van de Centrale Europese Bank.

Jubileumvoorziening

Voor de toekomstige jubileumuitkeringen is een voorziening gevormd. Het bedrag van de voorziening wordt bepaald op basis van een kansberekening dat de jubilea (25, 40 of 50 jaar) gehaald worden. De verwachte uitkeringen zijn contant gemaakt tegen 0,8% (2020 0,8%).

Wachtgeldvoorziening

De voorziening heeft betrekking op de verplichting voor het betalen van de (boven)wettelijke werkloosheidsuitkeringen van ex-werknemers van De Haagse Hogeschool. De hoogte van de voorziening is bepaald aan de hand van de maximale uitkeringsduur en een kansberekening op basis van de historische duur van de uitkeringen. De verwachte uitkeringen zijn contant gemaakt tegen 0,5% (2020 0,5%).

Voorziening duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering senioren

De voorziening is gevormd voor rechten op doorbetaalde afwezigheid waar in toekomstige verslagperiodes een beroep op kan worden gedaan en welke per balansdatum zijn te reserveren. De voorziening werktijdvermindering senioren bevat daarnaast een kansberekening voor medewerkers die vanaf toekomstige verslagperiodes gebruik kunnen maken van de regeling. Deze voorziening is contant gemaakt tegen 0,5% (2020 0,8%).

Voorziening Wet arbeidsmarkt in balans

Vanaf 1 januari 2020 is de Wet arbeidsmarkt in balans (WAB) in werking getreden. Nieuw in deze wet is dat een werknemer vanaf de eerste dag van een arbeidsovereenkomst recht heeft op een transitievergoeding bij ontslag. In de berekening van de voorziening zijn alle tijdelijke dienstverbanden betrokken. Daarnaast wordt een inschatting gemaakt in hoeverre deze tijdelijke dienstverbanden niet worden verlengd.

Voorziening blijvend langdurig zieken

De voorziening is gevormd voor medewerkers die per balansdatum naar verwachting geheel of gedeeltelijk blijvend niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte en waarvoor de verplichting bestaat tot het doorbetalen van loon tot einde dienstverband. De voorziening is berekend tot uiterlijk twee jaar na de eerste ziekmelding.

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Kortlopende schulden

Dit betreffen schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar. Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Na eerste verwerking worden de schulden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio en disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde. De overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen, die aan opvolgende perioden worden toegerekend en nog te betalen bedragen, voor zover ze niet onder de andere kortlopende schulden zijn te plaatsen.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Positieve resultaten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Negatieve resultaten die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Met inachtneming van de hierboven omschreven waarderingsregels wordt het resultaat bepaald als het verschil tussen de aan het verslagjaar toegerekende baten en lasten en financiële baten en lasten.

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en – subsidies

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies uit hoofde van de basisbekostiging worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft, volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten. Indien deze opbrengsten betrekking hebben op een specifiek doel, dan worden deze naar rato van de verrichte werkzaamheden als baten verantwoord. Geoordeelde subsidies worden toegerekend aan het jaar waarin de hieraan gerelateerde kosten zijn verantwoord; nog niet bestede gelden worden als vooruit ontvangen subsidie op de balans opgenomen.

Collegegelden

De opbrengsten uit collegegelden worden naar rato van het collegejaar ten gunste van het resultaat geboekt.

Baten in opdracht van derden

Hieronder worden de opbrengsten vanuit contractactiviteiten verantwoord naar rato van de looptijd van de cursus.

Overige baten

De overige baten bestaan uit baten verhuur, detachering, sponsoring en overige baten, inclusief boekwinsten op de verkoop van materiele vaste activa. Opbrengsten uit dienstverlening geschieden naar rato van de verrichte prestaties.

Personele lasten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

De Haagse Hogeschool heeft de toegezegde pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basis premies betaald door de instelling. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP heeft de intentie ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. De dekkingsgraad per 31-12-2021 is 110,2%. Het risico van een te lage dekkingsgraad kan alleen leiden tot mogelijk hogere premies in de toekomst die dan als periodelast worden verwerkt. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

De Haagse Hogeschool heeft geen medewerkers die in het buitenland werkzaam zijn.

Afschrijvingen

Op immateriële en materiele vaste activa wordt vanaf het moment van ingebruikname afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven.

Huisvestingskosten

Onder de huisvestingskosten worden lasten verstaan die huisvesting zoal met zich meebrengt, zoals huur, verzekeringen, gas water en licht, belastingen e.d. Deze kosten worden naar rato over de looptijd verdeeld.

Overige kosten

De overige kosten bestaan uit diverse categorieën. Deze lasten worden verdeeld over de maanden waar de kosten betrekking op hebben.

Rente opbrengsten

Rente opbrengsten op vorderingen worden tijdsevenredig in de staat van baten en lasten verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost, indien het bedrag bepaalbaar is en de ontvangst waarschijnlijk.

Rentelasten

Rente wordt toegerekend aan de opeenvolgende verslagperioden naar rato van de resterende hoofdsom. Periodieke rentelasten en soortgelijke lasten komen ten laste van het jaar waarover deze verschuldigd zijn.

Belastingen

Vanaf 1 januari 2016 is een nieuwe wet (Wet modernisering vennootschapsbelasting) aangaande de vennootschapsbelasting in de publieke sector van toepassing. In deze wet is een specifieke vrijstelling opgenomen voor onderwijsinstellingen die bekostigd onderwijs verrichten en voldoen aan de in de wet opgenomen voorwaarde. De Haagse Hogeschool heeft vastgesteld dat voldaan wordt aan deze voorwaarden en is vrijgesteld voor de VpB door de Belastingdienst.

Financiële instrumenten en risicobeheersing

Valutarisico

De hogeschool is uitsluitend werkzaam in Nederland en houdt geen rekeningen aan in vreemde valuta. Aan buitenlandse studenten wordt in euro's gefactureerd. Derhalve is geen sprake van een valutarisico.

Prijrisico

De hogeschool houdt geen effecten aan en loopt derhalve geen hoofdsom – of prijrisico.

Rente- en liquiditeitsrisico

De hogeschool heeft geen materiele rentedragende vorderingen en heeft geen schulden opgenomen bij financiële instellingen.

Met een current ratio (1,14) ruim boven de signaleringsgrens is het liquiditeitsrisico gemitigeerd.

De hogeschool heeft geen derivaten afgesloten. Het renterisico is derhalve beperkt tot de liquide middelen en daarmee zeer beperkt van omvang.

Kredietrisico

De hogeschool heeft geen significant kredietrisico.

A.1.4 Toelichting behorende tot de balans

Vaste activa

1.2 Materiële vaste activa

Gebouwen en terreinen

Per 1 januari 2004 heeft de definitieve vaststelling van de aanschaffingswaarde plaatsgevonden van de gebouwen die in het kader van de OKF-operatie zijn overgenomen. De nieuwe aanschaffingswaarde, onder aftrek van de tot 1 januari 2004 geboekte afschrijvingen heeft geleid tot een herziene boekwaarde per 1 januari 2004. Deze herziene boekwaarde is de basis van de vanaf 1 januari 2004 toegepaste afschrijvingsmethode.

Verbouwingen zijn alleen dan geactiveerd wanneer sprake is van een duurzame waardevermeerdering van de gebouwen. Het recht van erfpacht over de grond van het Laakhavengebied is verstrekt door de gemeente Den Haag aan De Haagse Hogeschool. De canon is eeuwigdurend afgekocht voor € 12 mln. De grond is niet vrij verkoopbaar aan derden. Er is op dit moment geen aanleiding om over te gaan tot afwaardering van gebouwen en terreinen.

	Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	In uitvoering en vooruitbetaling	Niet aan het proces dienstbare MVA	Totaal
Stand per 1 januari 2021						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	217.738	18.335	39.863	7.404	415	283.755
Cum. waarde-verminderingen en afschrijvingen	116.990	-	23.395	-	-	140.385
Boekwaarden	100.748	18.335	16.468	7.404	415	143.370
Mutaties						
Investeringen	8.513	-	4.294	4.110	-	16.917
Desinvesteringen	-1.225	-	-736	-	-	-1.961
Afschrijvingen	-11.774	-	-5.492	-	-	-17.266
Herrubricering	7.139	-	-	-7.139	-	-
Waardevermindering	-	-	-	-	-	-
Terugneming van waardevermindering	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen desinvesteringen	999	-	736	-	-	1.735
Saldo	3.652	-	-1.198	-3.029	-	-575
Stand per 31 december 2021						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	232.165	18.335	43.421	4.375	415	298.711
Cum. waarde-verminderingen en afschrijvingen	127.765	-	28.151	-	-	155.916
Boekwaarden	104.400	18.335	15.270	4.375	415	142.795

WOZ waarde en verzekerde waarde gebouwen en terreinen

		peildatum
WOZ waarde gebouwen en terreinen	145.480	01-01-2021
Verzekerde waarde gebouwen	255.463	24-05-2018

Vlottende activa

1.5 Vorderingen

	31-12-2021		31-12-2020	
Debiteuren	1.084		496	
Studenten/deelnemers/cursisten	2.282		2.306	
Voorziening wegens oninbaarheid	-727		-796	
		2.639		2.006
Nog te ontvangen subsidies:				
OCW / EZ	112		131	
Gemeenten	96		83	
Overige overheden	950		694	
Overige subsidies	4		82	
		1.162		990
Overlopende activa:				
Vooruitbetaalde kosten	3.264		3.503	
Te vorderen BTW/Loonheffing	362		637	
Overig	541		1.422	
		4.167		5.562
Totaal vorderingen		7.968		8.558

Nog te ontvangen subsidies

Deze bedragen hebben betrekking op subsidieprojecten waarvoor kosten gemaakt zijn, maar waarvoor de vergoeding van de subsidieverstrekker nog niet (geheel) ontvangen is.

Voorziening wegens oninbaarheid

De mutatie van de voorziening wegens oninbaar is als volgt:

	2021	2020
Stand per 1 januari	-796	-657
Onttrekking	292	135
Dotatie	-223	-274
Stand per 31 december	-727	-796

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar. De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde omdat de vorderingen kortlopend zijn en daar waar nodig een voorziening voor oninbaarheid is gevormd.

1.7 Liquide middelen

	31-12-2021	31-12-2020
Tegoeden op bank- en girorekeningen	52.198	38.279
Deposito's en spaarrekeningen	68	68
Totaal liquide middelen	52.266	38.347

De Haagse Hogeschool neemt deel aan schatkistbankieren. Hierbij heeft de hogeschool beschikking over een stand-by rekening-courant kredietfaciliteit van € 14 mln. In het verslagjaar is daar geen gebruik van gemaakt. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de instelling.

Passiva

2.1. Eigen vermogen

Verloop eigen vermogen 2021

	Stand per 01-01-2021		Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2021	
Algemene reserve						
Algemene reserve (publiek)		67.689	4.888	138		72.715
Bestemmingsreserves (publiek)						
Onderwijs	1.867		-38	-	1.829	
NPO K&I	-		5.160	-	5.160	
Studievoorschotmiddelen	-		205	-	205	
Huisvesting	35.593		-4.528	-	31.065	
Onderzoek	7.013		-389	-138	6.486	
		44.473				44.745
Bestemmingsreserves (privaat)						
Contractactiviteiten		-1.063	-	-		-1.063
Bestemmingsfonds (publiek)						
DAM		2.219	482	-		2.701
Totaal eigen vermogen		113.318	5.780	-		119.098

Verloop eigen vermogen 2020

	Stand per 01-01-2020		Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2020	
Algemene reserve						
Algemene reserve (publiek)		66.542	1.136	11		67.689
Bestemmingsreserves (publiek)						
Onderwijs	1.961		-83	-11	1.867	
Huisvesting	39.272		-3.679	-	35.593	
Kennisinnovatie hbo t.b. Lectoraten	7.481		-468	-	7.013	
		48.714				44.473
Bestemmingsreserves (privaat)						
Contractactiviteiten		-730	-333	-		-1.063
Bestemmingsfonds (publiek)						
DAM		2.232	-13	-		2.219
Totaal eigen vermogen		116.758	-3.440	-		113.318

Resultaatbestemming

Het nettoresultaat zoals gepresenteerd in de staat van baten en lasten over 2021 bedraagt € 5,8 mln. positief.

Bestemmingsreserve Onderwijs

De hier gepresenteerde reservering betreft het fonds voor promovendi. Het verschil tussen de allocatie uit de rijksbijdrage van €350K en de werkelijk gemaakte kosten van € 388K wordt onttrokken aan de bestemmingsreserve. Voor 2021 leidt dit tot een onttrekking van € 38K. Verder worden via deze bestemmingsreserve de kosten voor innovatieprojecten in het onderwijs geleid, waarvoor in 2021 € 0,5 mln. was gereserveerd. Over 2021 is er geen dotatie vanuit het innovatiefonds aan de bestemmingsreserve onderwijs.

Bestemmingsreserve NPO K&I gelden

In lijn met de notitie 'Verdeling NPO lumpsum middelen' vastgesteld dd 8 april 2021, blijven niet-bestede NPO middelen voor Kwaliteit & Innovatie projecten via een nieuw te vormen bestemmingsreserve beschikbaar voor de gedefinieerde K&I projecten. De dotatie in 2021 bedroeg € 5,16 mln.

Bestemmingsreserve studievoorschotmiddelen

De onderuitputting op twee projecten die gefinancierd worden uit de studievoorschotmiddelen, het honoursprogramma en het studentenbudget (tezamen € 205K), worden via de resultaatbestemming gereserveerd voor besteding in 2022. De overige onderuitputtingen (tezamen € 245K) zijn reeds verdisconteerd in het resultaat en vallen ten gunste van de algemene reserve.

Bestemmingsreserve Huisvesting

Jaarlijks wordt van de rijksbijdrage een bedrag afgezonderd voor huisvesting. De op huisvesting betrekking hebbende kosten worden hierop in mindering gebracht. Het hieruit ontstane resultaat wordt jaarlijks toegevoegd/onttrokken aan de reserve Huisvesting. Voor 2021 was de onttrekking € 4.528K.

Bestemmingsreserve Onderzoek

Jaarlijks wordt vanuit de kaderbrief vastgesteld welk deel van de rijksbijdrage wordt gereserveerd voor onderzoek in lectoraten en kenniscentra. Een bestemmingsreserve wordt opgebouwd voor middelen die zijn toegewezen aan lectoraten, waaraan meerjarig lectoren zijn verbonden (in principe aangesteld voor een periode van 4 jaar) en waarmee timingverschillen tussen kosten en opbrengsten in de planperiode van het lectoraat kunnen worden opgevangen. In 2021 leidde dat tot een dotatie van € 226K.

Aan de in het verleden opgebouwde algemene onderzoeksreserve is in 2021 € 753K onttrokken. Dit is het verschil tussen het gealloceerde bedrag voor onderzoek in de faculteiten en diensten en de realisatie.

Bestemmingsreserve Contractactiviteiten

Het exploitatieresultaat van de private onderwijsactiviteiten bedroeg in 2021 -/- € 136K.

In lijn met de beleidsregel 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten', wordt vanaf 2021 het resultaat op private onderwijs afgewikkeld in het publieke vermogen. De opleidingen zijn immers ontwikkeld met publieke middelen. Dit betekent dat het negatieve private eigen vermogen ongewijzigd blijft.

Bestemmingsfonds DAM

Het overschot op de voor het verslagjaar gereserveerde DAM (Decentrale arbeidsvoorwaarden) middelen is toegevoegd aan het bestemmingsfonds DAM. In 2021 is een extra dotatie gedaan ter correctie van een in het verleden te laag toegekende dotatie. De totale dotatie in 2021 bedroeg € 482K. De in het verleden opgebouwde reserve (fonds) is voldoende voor toekomstige onttrekkingen, deze reserve zal geleidelijk worden opgebouwd conform afspraken met de bonden.

2.2 Voorzieningen

	Stand per 01-01-2021	Dotaties	Onttrekking	Vrijval	Stand per 31-12-2021	Kort- lopende deel <1 jaar	1-5 jaar	Lang- lopende deel >5 jaar
Personeelsvoorzieningen								
Jubileum voorziening	1.909	469	142	116	2.120	120	542	1.458
Wachtgeldvoorziening	2.051	1.409	1.198	814	1.448	1.145	295	8
Duurzame inzetbaarheid	4.505	95	634	196	3.770	695	3.075	-
Werktijdvermindering Senioren	2.962	2.052	563	104	4.347	1.143	2.750	454
Wet Arbeidsmarkt in Balans	163	104	85	0	182	123	59	-
Blijvend langdurig zieken	764	494	469	96	693	568	125	-
Totaal voorzieningen	12.354	4.623	3.091	1.326	12.560	3.794	6.846	1.920

Werktijdvermindering Senioren

De dotatie in 2021 is te verklaren door een toename in het aantal medewerkers dat deelneemt aan deze regeling (van 76 medewerkers naar 92 medewerkers). Deze toename rekent ook door voor de inschatting naar de toekomst. Daarnaast is voor 2021 een nieuwe groep niet-deelnemers meegenomen in de berekening. Dit betreffen de medewerkers die per balansdatum nog niet aan beide criteria voldoen (leeftijd of dienstjaren) maar binnen 5 jaar wel aan de criteria zullen voldoen. De dotatie aan de voorziening van deze groep betreft € 513k

2.3 Langlopende schulden

	Stand langlopend deel per 1-1-2021	Stand kortlopend deel per 1-1-2021	Stand totale schuld per 1-1-2021	Aangegane leningen in de verslagperiode	Affossing in 2021	Stand totale schuld per 31-12-2021	Stand kortlopend deel per 31-12-2021	Stand langlopend deel per 31-12-2021	Bedrag looptijd 1-5 jr	Bedrag looptijd > 5jr	Effectieve rentevoet 2021
Schulden aan OCW / EZ	12.000	0	12.000	8.000	0	20.000	1.429	18.571	7.143	11.428	0,1%
Totaal langlopende schulden	12.000	0	12.000	8.000	0	20.000	1.429	18.571	7.143	11.428	

Schatkistfinanciering

In 2020 is een financieringsovereenkomst aangegaan bij het Agentschap van de Generale Thesaurie van het Ministerie van Financiën met een totale omvang van €20 mln. Het betreft een vastgoedfinanciering waarvoor (hypothecaire) zekerheid is gegeven op het gebouw Johanna Westerdijkplein 75 en een garantstelling is afgegeven door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De eerste tranche van € 12 mln. is in 2020 getrokken en de tweede tranche van € 8 mln in 2021. De lening heeft een totale looptijd van 15 jaar met een vast rente percentage van 0,1% en zal vanaf 2022 lineair worden afgelost. Het aflossingsdeel van 2022 is verantwoord onder de kortlopende schulden.

2.4 Kortlopende schulden

	31-12-2021		31-12-2020	
Vooruitgefactuurde en -ontvangen termijnen Contractonderwijs/onderzoek		2.440		2.649
Crediteuren		5.175		5.721
Belastingen en premies sociale verzekeringen:				
Loonheffing	7.699		8.041	
Te betalen BTW	313		220	
Premies en sociale lasten	377		331	
		8.389		8.592
Schulden ter zake van pensioenen		2.533		2.198
Lening korte termijn		1.429		-
Overige kortlopende schulden		12		9
Overlopende passiva:				
Vooruitontvangen collegegelden	10.971		18.088	
Vakantiewetuitkering	7.339		6.376	
Vooruitontvangen Internationalisering	747		1.067	
Vooruitontvangen subsidies OCW /EZ	904		824	
Vooruitontvangen NPO gelden OCW	5.301		-	
Vooruitontvangen bedragen subsidies	2.474		2.584	
Nog te betalen kosten	3.953		3.710	
Overige overlopende passiva	1.133		785	
		32.822		33.434
Totaal kortlopende schulden		52.800		52.603

Vooruitontvangen NPO gelden OCW

De hier opgenomen gelden betreffen het deel van de niet-normatieve rijksbijdrage welke in 2021 is ontvangen vanuit de corona enveloppe en nog niet in het verslagjaar konden worden besteed.

De toekomstige besteding van deze middelen is vastgelegd in de Planuitwerking Bestuursakkoord Nationaal Programma Onderwijs zoals door het CvB vastgesteld op 21 december 2021 en nader toegelicht in de coronaparagraaf (hoofdstuk 4) van het Bestuursverslag.

De kortlopende schulden hebben alle een resterende looptijd van korter dan een jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan.

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Het betreft hier voorwaardelijke verplichtingen (claims, garanties), meerjarige financiële verplichtingen (onder andere huur- en leasecontracten) en bestellingen van materiële vaste activa.

- Voor de huur van de parkeergarage Laakhaven is een overeenkomst afgesloten, waarvan de duur is gekoppeld aan het recht van erfpacht van de parkeergarage. De jaarlijkse huurlast bedraagt circa € 0,4 mln.
- De niet in de balans opgenomen contractuele verplichtingen die zijn aangegaan met diverse leveranciers bestaan onder andere uit:

	<1 jr	1-5 jr	>5 jr
ICT gerelateerde verplichtingen	2.775	894	-
Huur	2.527	9.465	11.558
Schoonmaakdiensten	2.039	359	-
Beveiliging	1.080	-	-
Verzekeringen	1.121	278	-
Samenwerkingsverbanden	3.805	5.147	8.457
Overige	420	357	-
Totaal verplichtingen	13.767	16.500	20.015

- De Haagse Hogeschool heeft een vordering op het ministerie van OCW uit 1986 welke opeisbaar is bij liquidatie van de hogeschool van € 1,5 mln. als gevolg van een liquiditeitscorrectie bij de overgang naar de normatieve bekostiging.
- De Haagse Hogeschool heeft een schuld aan het ministerie van OCW uit 1988 van € 2,2 mln. als gevolg van een eenmalige liquiditeitsbijdrage ter dekking van de overgang naar de gespreide inning van collegegelden. De schuld is opeisbaar bij liquidatie van de hogeschool.

Toelichting op de posten van staat van baten en lasten

Baten

3.1 Rijksbijdragen

	2021	Begroting 2021	2020
Rijksbijdragen OCW	197.754	174.843	166.853
Overige subsidies OCW / EZ	619	272	721
Totaal rijksbijdragen	198.373	175.115	167.574

Verloopoverzicht begrote Rijksbijdrage naar gerealiseerde Rijksbijdrage 2021		
Begroting 2021		174.843
Mutaties n.a.v. de definitieve vaststelling:		
Hogere bijdrage loon/prijsbijstelling en incidentele loonruimte	2.476	
Correctie Studievoorschotmiddelen i.v.m. nieuwe berekeningsmethode	-193	
NPO middelen extra instroom studenten studiejaar 2020/2021	12.391	
NPO middelen compensatie korting collegegeld	7.962	
NPO doelbestemde (enveloppe) middelen	188	
Diverse aanvullingen	87	
		22.911
Realisatie 2021		197.754

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

	2021	Begroting 2021	2020
Gemeentelijke bijdragen en subsidies	475	1.049	416
Provinciale bijdragen en subsidies	226	21	82
Overige overheidsbijdragen	1765	330	375
Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies	2.466	1.400	873

De toename van de overige overheidsbijdrage en -subsidies wordt veroorzaakt door twee Corona gerelateerde subsidies, namelijk de subsidieregeling 'Coronabanen Hoger Onderwijs' en de subsidieregeling 'extra hulp voor de klas'.

3.3 Collegegelden

	2021	Begroting 2021	2020
Collegegelden sector HBO			
Collegegelden	46.310	53.542	52.609
Restitutie collegegelden	-3.687	-4.687	-3.803
Collegegelden oninbaar	-197	-213	-83
Totaal collegegelden	42.426	48.642	48.723

De ontvangsten uit collegegelden zijn per saldo € 6,2 mln. lager dan begroot. Hiervan is € 7,7 mln. het effect van de halvering van het collegegeld. Daarnaast vielen de collegegelden € 1,5 mln. hoger uit door hogere studentaantallen dan begroot en een lager restitutiebedrag dan begroot.

3.4 Baten werk in opdracht van derden

	2021		Begroting 2021		2020	
Contractonderwijs		3.191		4.086		3.549
Contractonderzoek						
NWO	2.739			1.520	1.694	
Overige non-profit organisaties	1.332			475	1257	
Bedrijven	90			22	39	
		4.161				2.990
Totaal baten werk i.o.v. derden		7.352		6.103		6.539

De combinatie van een groei in subsidies en een stijging van overige externe inkomsten voor onderzoek leidt tot een hogere realisatie op contractonderzoek.

3.5 Overige baten

	2021		Begroting 2021		2020	
Verhuur onroerende zaken		228		230		266
Detachering personeel		439		299		307
Cursus- en inschrijfgelden		1.387		498		1.174
Overige studentbijdrage		232		85		326
Administratiekst./incasso		370		295		365
Readers/repro/syllabi		31		90		41
Parkeergelden		93		100		90
Pachtsom		-3		-30		-11
Overige subsidies		278		58		345
Overige		1.000		1.075		720
Totaal overige baten		4.055		2.700		3.623

De toename van het totaal overige baten ten opzichte van de begroting is te verklaren door een toename van de PABO-zij instroom, meer detacheringen en een correctie van de thuiswerkvergoeding over het jaar 2020.

Lasten

4.1 Personeelslasten

	2021		Begroting 2021		2020	
Lonen en salarissen						
Lonen en salarissen	129.442		163.486		121.897	
Sociale lasten	16.554		-		14.990	
Pensioenpremies	21.873		-		19.243	
		167.869		163.486		156.130
Overige personeelslasten						
Mutatie personeelsvoorzieningen	206		500		922	
Personeel niet in loondienst	18.919		16.918		16.498	
Overig	9.887		9.125		8.728	
		29.012		26.543		26.148
Uitkeringen		-1.102		-494		-1.444
Totaal personeelslasten		195.779		189.535		180.834

De lasten van het personeel in loondienst zijn € 4,4 mln. hoger dan begroot. Dit is met name een gevolg van de inzet van NPO-middelen bij de faculteiten en diensten. Daarnaast heeft in november de eenmalige uitkering vanuit de CAO plaatsgevonden die een impact heeft van € 2,0 mln. In deze € 4,4 mln. is eveneens de correctie van de (bruto) thuiswerkvergoeding 2021 verwerkt (€ 1,2 mln.). De gerealiseerde lasten voor personeel niet in loondienst zijn € 2,0 mln. hoger dan begroot. Ook dit is met name een gevolg van de inzet van NPO-middelen.

De opbouw van de gemiddelde fte's is als volgt:

	2021	%	2020	%
Faculteiten	1468	76	1.388	76
Kenniscentra	33	2	17	
Diensten	436	23	413	23
Totaal fte*	1.937		1.818	

* De gemiddelde fte's zijn inclusief de leden van het College van Bestuur

Er zijn geen medewerkers werkzaam in het buitenland.

WNT verantwoording 2020 Haagse Hogeschool

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op De Haagse Hogeschool. Het voor De Haagse Hogeschool toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2021 € 209.000, bezoldigingsmaximum voor het onderwijs, klasse G.

Complexiteitspunten per criterium:

Driejaarsgemiddelde van de totale baten per kalenderjaar:	10 punten
Driejaarsgemiddelde van het aantal bekostigde studenten:	4 punten
Het gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren:	5 punten
Totaal aantal complexiteitspunten:	19 punten

4.1a Leidinggevende topfunctionarissen, gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

Gegevens 2021	E.M. Kraft-Minnemann	H.G.L.M. Camps	R. Rawal
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband in fte	1	1	1
Dienstbetrekking	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	162.372	161.246	150.925
Beloningen betaalbaar op termijn	22.805	22.797	22.364
<i>Subtotaal</i>	<i>185.177</i>	<i>184.043</i>	<i>173.289</i>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	209.000	209.000	209.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	185.177	184.043	173.289
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2020			
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2020	15/08 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband in fte	1	1	1
Dienst-betrekking	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	61.353	163.978	149.162
Beloningen betaalbaar op termijn	8.089	21.195	20.702
<i>Subtotaal</i>	<i>69.442</i>	<i>185.173</i>	<i>169.864</i>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	76.336	201.000	201.000
Bezoldiging	69.442	185.173	169.864

De bezoldiging van de leden van het College van Bestuur valt binnen de voor het Hoger Onderwijs geldende WNT norm (max. € 209.000).

4.1b Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

Gegevens 2021	A.W.C.A. Cornelissen
Functiegegevens	Lid*
Kalenderjaar	2021
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	01/02 - 31/07
Aantal kalendermaandenfunctievervulling in het kalenderjaar	6
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	737
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	199
Maxima op basis van de normbedragen per maand	166.200
<i>Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12</i>	<i>146.663</i>
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)	
Werkelijk uurtarief lager dan het maximum uurtarief?	Ja
Bezoldiging in de betreffende periode	135.028
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	135.028
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Bezoldiging	135.028
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.

Vanwege de tijdelijke afwezigheid van mevrouw E.M. Kraft- Minnemann is er een extra lid* geweest voor de periode februari tot en met juni 2021.

* niet-statutair bestuurder

4.1c Toezichthoudende topfunctionarissen

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

Gegevens 2021	W.J. Tempel	M.M. van Zuijlen	R.J.H.M. Gradus	J.F.M. van Rooijen
Functiegegevens	Voorzitter	Voorzitter	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 - 31/07	01/8 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	10.886	8.708	14.387	14.386
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	18.209	13.141	20.900	20.900
<i>-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>
Bezoldiging	10.886	8.708	14.387	14.386
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2020				
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht		Commissielid / Lid	Commissielid / Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01 - 31/12		01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	15.677	n.v.t.	10.451	10.451
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	30.150	n.v.t.	20.100	20.100

Gegevens 2021	S. Lutchman	K. Baele	L. de Quelerij	J.R. Ter Horst
Functiegegevens	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 30/09	04/10 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	14.393	14.314	10.468	3.919
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	20.900	20.900	15.632	5.096
<i>-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>
Bezoldiging	14.393	14.314	10.468	3.919
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2020				
Functiegegevens	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01 - 31/12	15/6 - 31/12	01/01 - 31/12	
Bezoldiging				
Bezoldiging				
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	10.451	5.542	10.451	n.v.t.
	20.100	10.984	20.100	n.v.t.

De gepresenteerde beloning van de leden van de Raad van Toezicht is exclusief BTW.

De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht valt binnen de WNT norm.

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2021 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen.

4.2 Afschrijvingen

	2021	Begroting 2021	2020
Materiële vaste activa			
Afschrijving gebouwen	11.774	8.574	10.440
Afschrijving inventaris en apparatuur	5.492	8.973	5.128
Totaal afschrijvingen	17.266	17.547	15.568
Boekverlies	226	220	480
Totaal afschrijvingen (incl. boekverlies)	17.492	17.767	16.048

4.3 Huisvestingslasten

	2021	Begroting 2021	2020
Huur	2.689	2.441	2.586
Verzekeringen	142	184	170
Onderhoud	2.004	2.531	1.964
Energie en water	1.597	1.284	1.626
Schoonmaakkosten	2.416	2.668	2.551
Heffingen	781	878	805
Overige huisvestingskosten	2.669	2.190	2.083
Totaal huisvestingslasten	12.298	12.176	11.785

4.4 Overige lasten

	2021	Begroting 2021	2020
Administratie- en beheerslasten	3.530	3.575	3.448
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	10.675	10.290	9.657
Kosten marketing en communicatie	2.115	1.941	1.634
Studentenvoorzieningen	2.361	3.058	2.174
Kosten repro / drukwerk	1.491	1.154	1.682
Overig	3.147	4.272	3.459
Totaal overige lasten	23.319	24.290	22.054

De specificatie van de accountantsdiensten zijn voor 2021 en 2020 als volgt onder te verdelen:

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.		2021	2020
101.	Controle van de jaarrekening	136	136
102.	Andere controlewerkzaamheden	19	28
103.	Fiscale advisering	9	4
104.	Andere niet-controlediensten	1	6
Totaal Accountantsdiensten		165	174

De kosten voor de controle van de jaarrekening 2021 zijn aan het boekjaar 2021 toegerekend, ongeacht of de werkzaamheden gedurende het boekjaar zijn verricht.

5 Financiële baten en lasten

	2021	Begroting 2021	2020
Financiële baten	72	-	7
Financiële lasten	76	-	58
Totaal financiële baten en lasten	-4	-	-51

Onder de financiële lasten worden de bankkosten en andere kosten die aan financiële transacties gerelateerd zijn verantwoord.

6 Belastingen

Vanaf 1 januari 2016 is een nieuwe wet aangaande de vennootschapsbelasting in de publieke sector van toepassing. Gezien de beperkte omvang van de contractactiviteiten ten opzichte van andere baten is de hogeschool door de Belastingdienst aangemerkt als zijnde niet belastingplichtig voor de Vpb.

Gebeurtenissen na balansdatum

Geen

In de jaarrekening te verantwoorden subsidies**Model G**

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule					
Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Prestatie afgerond
	Kenmerk	Datum			
Opleidingsschool Zuid-West Holland	OS-2017-C-007	01-12-2017	1.772.625	1.549.719	Nee
Subsidierегeling extra hulp voor de klas	COHO21-20020	01-10-2021	961.072	961.072	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/181/39996	23-07-2019	15.360	15.360	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/181/39996	13-01-2020	- 15.360		Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-263892	23-07-2020	15.360	15.360	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-263892		- 15.360	15.360-	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-263480	23-07-2020	-	-	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-264882	30-07-2020	12.288	12.288	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-262796	23-07-2020	12.288	12.288	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-264207	23-07-2020	15.360	15.360	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-260948	23-07-2020	7.680	7.680	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-262741	23-07-2020	12.288	12.288	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-260939	23-07-2020	15.360	15.360	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-262094	23-07-2020	15.360	15.360	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-264049	23-07-2020	9.600	9.600	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-264049	19-10-2020	4.992	4.992	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-261857	23-07-2020	15.360	15.360	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-263385	23-07-2020	15.360	15.360	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-260889	23-07-2020	10.752	10.752	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-263719	23-07-2020	15.360	15.360	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2021/2022	ABLTINS-338320	23-07-2020	12.288	12.288	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2021/2022	ABLTINS-338296	21-07-2021	15.360	15.360	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2021/2022	ABLTINS-338393	21-07-2021	7.680	7.680	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2021/2022	ABLTINS-338139	26-07-2021	12.288	12.288	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2021/2022	ABLTINS-334364	27-06-2021	15.360	15.360	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2021/2022	ABLTINS-335553	27-06-2021	15.360	15.360	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2021/2022	ABLTINS-338355	21-07-2021	12.288	12.288	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2021/2022	ABLTINS-338366	21-07-2021	7.680	7.680	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2021/2022	ABLTINS-338792	21-07-2021	12.288	12.288	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2021/2022	ABLTINS-333843	27-06-2021	14.592	14.592	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2021/2022	ABLTINS-338415	21-07-2021	15.360	15.360	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2021/2022	ABLTINS-338791	21-07-2021	13.824	13.824	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2021/2022	ABLTINS-339021	21-07-2021	7.680	7.680	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2021/2022	ABLTINS-338974	21-07-2021	13.824	13.824	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2021/2022	ABLTINS-334757	27-06-2021	15.360	15.360	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2021/2022	ABLTINS-337384	05-07-2021	7.680	7.680	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2021/2022	ABLTINS-339428	22-07-2021	-	-	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2021/2022	ABLTINS-335159	27-06-2021	12.288	12.288	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2021/2022	ABLTINS-339095	21-07-2021	6.144	6.144	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2021/2022	ABLTINS-338673	21-07-2021	15.360	15.360	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2021/2022	ABLTINS-338276	21-07-2021	15.360	15.360	Nee
Totaal			3.143.809	2.936.263	

G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule**G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar**

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangsten t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangsten in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	Datum							
Doorstroomprogramma MBO-HBO	DHBO17008	23-10-2017	197.166	197.166	165.939	31.227	-	-	31.227
Doorstroomprogramma MBO-HBO	DHBO18011	15-03-2018	199.986	199.986	95.359	104.627	-	-	104.627
Subsidieregeling Coronabaten Hoger Onderwijs	COHO210027	13-04-2021	548.294	-	-	-	548.294	322.397	225.897
Totaal			945.446	397.152	261.298	135.854	548.294	322.397	361.751

Overige gegevens

Statutaire regeling resultaatbestemming

Het College van Bestuur stelt de balans en de staat van baten en lasten vast. Het College van Bestuur staat vrij in de keuze tot het vormen en wijzigen van bestemmingsreserves bij resultaatbestemming. De hogeschoolraad heeft instemmingsrecht (zie Medezeggenschapsreglement – 23 maart 2021; artikel 7 lid 8b) aangaande de verdeling van een eventueel positief exploitatieresultaat respectievelijk de dekking van een eventueel negatief exploitatieresultaat.

Origineel jaarrekening 2021 getekend door leden CvB en RvT 13 juni 2022

Gegevens over de rechtspersoon

De bevoorschotting heeft plaatsgevonden onder:

Naam en adres instelling: Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden

Administratienummer: 41378.27UM

KvK: 27255912

Adres Johanna Westerdijkplein 75

Postbus 13336

2501 EH Den Haag

Telefoonnummer: 070-445 88 88

Website: www.dehaagsehogeschool.nl

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Hoger Beroepsonderwijs
Haaglanden

Verklaring over de in het jaarrapport opgenomen jaarrekening 2021

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden te Den Haag gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarrapport opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden op 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2021 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2021;
- de staat van baten en lasten over 2021; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden, zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

QRP2T5UXS35M-770965872-66

*PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Fascinatio Boulevard 350, 3065 WB Rotterdam, Postbus 8800,
3009 AV Rotterdam*

T: 088 792 00 10, F: 088 792 95 33, www.pwc.nl

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2021 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarrapport opgenomen andere informatie

Het jaarrapport omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarrapport anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Rotterdam, 13 juni 2022
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. J.F. Vermeulen RA

Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's:
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude;
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

BIJLAGEN

Bijlage 1	Nevenfuncties CvB-leden.....	151
Bijlage 2	Beschikbare zetels medezeggenschap.....	152
Bijlage 3	Partnerinstellingen.....	155
Bijlage 4	Opleidingen.....	159
Bijlage 5	Accreditatie.....	163
Bijlage 6	Onze studenten.....	164
Bijlage 7	Rendementen.....	173
Bijlage 8	Profileringsfonds voor financiële ondersteuning van studenten.....	177
Bijlage 9	Zelfstandige reflectie medezeggenschap over de studievoorschotmiddelen.....	180
Bijlage 10	Beroep- en Bezwaar naar onderwerp.....	182
Bijlage 11	Gebruikte afkortingen.....	184

Bijlage 1 Nevenfuncties leden CvB

Dr. E.M. (Elisabeth) Minnemann – Voorzitter CvB	Mr. drs. H.G.L.M. (Hans) Camps – Lid CvB	Drs. R. (Rajash) Rawal – lid CvB
Bestuurslid Stichting Draper Richards Kaplan Foundation	Bestuurslid Zestor	Paper/Panel Reviewer voor NAFSA jaarlijkse conferenties
Bestuurslid Stichting Wetenschap Balans, Rotterdam	Lid Curatorium Stanislascollege Delft (tot 01-10-2021)	Lid van Teaching, Learning and Scholarship Community, NAFSA
Aanvoerder Koersteam Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT	(mede) Voorzitter stuurgroep Platform Integrale Veiligheid Hoger Onderwijs	Lid conferentie commissie voor ECEG Conferentie
Lid Bestuurscommissie Onderwijs, Vereniging van Hogescholen (VH)	Lid Bestuurscommissie Mens en Organisatie VH	Lid van IARIA Conferentie Commissies
Lid Commissie Goed Bestuur (VH)		Journal Reviewer voor Routledge
Lid Comité van aanbeveling van het Nederlands Studenten Orkest		Lid Adviescommissie VSBfonds Beurzen voor HBO
Mentor in the US Embassy's Women's Mentorship Network		Lid Bestuurscommissie internationalisering (VH)
		Lid van het bestuur van het Rathenau Instituut

Bijlage 2 Beschikbare zetels medezeggenschap

Hogeschoolraad 1-1-2021 t/m 31-8-2021				
Kiesdistrict	Personeel	Student	Vacant	Totaal
BFM	1	2	0	3
BRV	1	1	0	2
GVS	1	1	0	2
ITD	1	1	0	2
M&O + M&PC	1	1	1	3
SWE	1	0	1	2
TIS	1	2	0	3
Diensten	2	0	1	3

Deelraden 1-1-2021 t/m 31-8-2021				
Kiesdistrict	Personeel	Student	Vacant	Totaal
BFM	5	6	1	12
BRV	6	6	0	12
GVS	6	0	6	12
ITD	2	4	6	12
M&O	5	4	3	12
SWE	5	1	6	12
TIS	6	5	1	12
M&PC (THGS)	3	3	0	6
Diensten	5	0	2	7

Hogeschoolraad 1-9-2021 t/m 31-12-2021				
Kiesdistrict	Personeel	Student	Vacant	Totaal
BFM	1	2	0	3
BRV	1	1	0	2
GVS	1	2	0	3
ITD	1	1	0	2
M&O + M&PC (THGS)	1	1	0	2
SWE + Kenniscentra	1	1	0	2
TIS	1	2	0	3
Diensten	1	0	2	3

Deelraden 1-9-2021 t/m 31-12-2021				
Kiesdistrict	Personeel	Student	Vacant	Totaal
BFM	6	6	0	12
BRV	6	6	0	12
GVS	5	0	7	12
ITD	4	6	2	12
M&O	6	6	0	12
SWE	6	2	4	12
TIS	6	6	0	12
Kenniscentra	2	0	1	3
Diensten	3	0	4	7

Opleidingscommissies 1-1-2021 t/m 31-8-2021				
	Personeel	Student	Vacant	Totaal aantal zetels
BFM Accountancy	0	1	5	6
BFM Commerciële Economie	2	3	1	6
BFM Finance & Control + Ad Finance & Control	3	3	2	8
BFM International Business	4	4	0	8
BFM Ondernemerschap en Retail Management	1	1	4	6
BRV Bestuurskunde / Overheidsmanagement	2	3	1	6
BRV HBO-Rechten	4	4	0	8
BRV Integrale Veiligheidskunde	0	4	4	8
GVS Huidtherapie	3	3	0	6
GVS Leraar vo. 1e gr Lichamelijke Opvoeding	2	3	1	6
GVS Mens en Techniek / Bewegingstechnologie	3	3	0	6
GVS Opleiding tot Verpleegkunde	2	3	1	6
GVS Sportkunde	1	3	2	6
GVS Voeding en Diëtetiek	3	3	0	6
ITD HBO-ICT	3	4	1	8
ITD Human Technology, Communication and Multimedia Design	2	3	1	6
M&O Bedrijfskunde	3	3	0	6
M&O Communicatie	3	3	0	6
M&O European Studies	3	4	1	8
M&O Facility Management	3	3	0	6
M&O Human Resource Management	3	1	2	6
SWE Culturele en Maatschappelijke Vorming	0	0	6	6
SWE Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	0	1	5	6
SWE Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	0	0	6	6
SWE Pedagogiek	2	3	1	6
SWE Sociaal Pedagogische Hulpverlening	0	1	5	6
SWE Social Work	2	3	1	6
TIS Bouwkunde	3	3	0	6
TIS Chemische Technologie	1	2	3	6
TIS Civiele Techniek	0	2	4	6
TIS Elektrotechniek	1	0	5	6
TIS Industrieel Product Ontwerpen	1	1	4	6
TIS Mechatronica	3	3	0	6
TIS Ruimtelijke Ontwikkeling / Climate & Management	2	2	2	6
TIS Technische Bedrijfskunde	2	2	2	6
TIS Technische Natuurkunde	3	3	0	6
Toegepaste Wiskunde	2	3	1	6
TIS Werktuigbouwkunde	3	3	0	6
M&PC Business & Management	2	2	0	4
M&PC Finance & Risk	2	2	0	4
M&PC Organisation, Learning and Development	2	2	0	4

Opleidingscommissies 1-9-2021 t/m 31-12-2021				
	Personeel	Student	Vacant	Totaal aantal zetels
BFM Accountancy	3	3	0	6
BFM Commerciële Economie	3	2	1	6
BFM Finance & Control + Ad Finance & Control	2	4	2	6
BFM International Business	3	4	1	8
BFM Ondernemerschap en Retail Management	3	2	1	6
BRV Bestuurskunde / Overheidsmanagement	1	3	2	6
BRV HBO-Rechten	4	4	0	8
BRV Integrale Veiligheidskunde	0	3	5	8
GVS Huidtherapie	2	3	1	6
GVS Leraar vo. 1e gr Lichamelijke Opvoeding	2	2	2	6
GVS Mens en Techniek / Bewegingstechnologie	3	1	2	6
GVS Opleiding tot Verpleegkunde	2	1	3	6
GVS Sportkunde	2	3	1	6
GVS Voeding en Diëtetiek	3	3	0	6
ITD HBO-ICT	3	2	3	8
ITD Human Technology, Communication and Multimedia Design	3	2	1	6
M&O Bedrijfskunde	2	3	1	6
M&O Communicatie	2	3	1	6
M&O European Studies	2	4	2	8
M&O Facility Management	3	3	0	6
M&O Human Resource Management	3	3	0	6
SWE Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	0	1	5	6
SWE Pedagogiek	1	2	3	6
SWE Social Work	2	4	2	8
TIS Bouwkunde	3	3	0	6
TIS Chemische Technologie	1	3	2	6
TIS Civiele Techniek	2	1	3	6
TIS Elektrotechniek	1	1	4	6
TIS Industrieel Product Ontwerpen	1	2	3	6
TIS Mechatronica	3	3	0	6
TIS Ruimtelijke Ontwikkeling / Climate & Management	2	3	1	6
TIS Technische Bedrijfskunde	1	3	2	6
TIS Technische Natuurkunde	3	3	0	6
Toegepaste Wiskunde	3	3	0	6
TIS Werktuigbouwkunde	3	2	1	6

Bijlage 3 Partnerinstellingen

Peildatum: 31 december 2020

Partner Country	Name Partner University
Albania	European University of Tirana
Argentina	Universidad Argentina de la Empresa
Aruba	University of Aruba
Australia	Australian Catholic University
Australia	Charles Sturt University
Australia	Royal Melbourne Institute of Technology
Australia	Swinburne University of Technology
Australia	Victoria University
Austria	Carinthia University of Applied Sciences
Austria	Fachhochschule St. Polten
Austria	Fachhochschule Technikum Wien
Austria	FH bfi Vienna
Austria	FH JOANNEUM University of Applied Sciences
Austria	FH Salzburg
Austria	FH Vorarlberg University of Applied Sciences
Austria	FH Wien der WKW
Austria	FHS Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Austria	Sigmund Freud University
Austria	University of Applied Sciences Wiener Neustadt
Austria	University of Salzburg
Austria	University of Vienna
Belgium	Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen
Belgium	Artevelde University College Ghent
Belgium	EPHEC University College
Belgium	Erasmushogeschool Brussel
Belgium	Ghent University
Belgium	Group T Leuven Education College
Belgium	Howest, University College West Flanders
Belgium	Thomas More
Belgium	UC Leuven-Limburg
Belgium	Universiteit Antwerpen
Belgium	University College Ghent
Belgium	VIVES
Bosnia and Herzegovina	Sarajevo School of Science and Technology
Brazil	Dom Helder Law School
Brazil	Escola Nacional de Administração Pública
Brazil	Fundação Armando Álvares Penteado
Brazil	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Brazil	Pontifícia Universidade Católica Minas Gerais
Brazil	SENAI
Brazil	Universidade Federal de Minas Gerais
Brazil	Universidade Federal de Viçosa
Bulgaria	American University in Bulgaria
Bulgaria	Burgas Free University
Bulgaria	Konstantin Preslavsky University of Shumen
Bulgaria	St Cyril and St Methodius University of Veliko Turnovo
Canada	Fanshawe College
Canada	Mount Allison University
Canada	Simon Fraser University, Burnaby
Canada	Université de Montréal

Partner Country	Name Partner University
Canada	Université du Québec à Montréal
Canada	Université Laval
Canada	University of New Brunswick
Canada	University of Ottawa
Chile	Fundación Instituto Profesional Duoc UC
Chile	Universidad De Santiago de Chile
Chile	Universidad Mayor
China	Beijing Foreign Studies University
China	Beijing Normal University
China	Guizhou University
China	Shanghai University
China	Shanghai University - School of Economics
China	Shanghai University - Sydney Institute for Language and Commerce
China	Shanghai University of Finance and Economics (SUFEB)
China	Shenzhen Polytechnic
China	The Education University of Hong Kong
China	University of International Business and Economics (UIBE)
China	Xi'an Jiaotong-Liverpool University
Colombia	Catholic University of Manizales
Colombia	Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogotá
Colombia	Universidad de La Sabana
Croatia	Karlovac University of Applied Sciences
Croatia	University of Zagreb
Croatia	Zagreb school of economics and management
Curacao	Universiteit van Curaçao
Cyprus	University of Nicosia
Czech Republic	Charles University
Czech Republic	Czech University of Life Sciences Prague
Czech Republic	Masaryk University
Czech Republic	Metropolitan University Prague
Czech Republic	Palacký University
Czech Republic	Unicorn College
Czech Republic	University of West-Bohemia
Denmark	Aarhus School of Marine and Technical Engineering
Denmark	Aarhus University School of Engineering
Denmark	Copenhagen Business Academy
Denmark	IBA International Business Academy
Denmark	Metropolitan University
Denmark	UCL University College
Denmark	University College Absalon
Denmark	University College Copenhagen
Denmark	VIA University college
Denmark	Zealand Institute of Business and Technology
Ecuador	Universidad Internacional del Ecuador
Estonia	Tallinn University
Estonia	Tallinn University of Technology
Estonia	University of Tartu
Finland	Haaga-Helia University of Applied sciences
Finland	JAMK University of Applied Sciences
Finland	LAB University of Applied Sciences
Finland	Lappeenranta University of Technology
Finland	Laurea University of Applied Sciences

Partner Country	Name Partner University
Finland	Novia University of Applied Sciences
Finland	Satakunta university of Applied sciences
Finland	Savonia University of Applied Sciences
Finland	Seinajoki University of Applied Sciences
Finland	South-Eastern Finland University of Applied Sciences
Finland	Tampere University of Applied Sciences
Finland	Turku university of Applied Sciences LTD
Finland	University of Oulu
France	Avignon Université
France	Ecole National d'Ingenieurs de Tarbes
France	EDHEC/ESPEME Business School
France	EM Strasbourg Business School
France	Epitech
France	ESC Clermont Graduate School of Management
France	ESCE International Business School Paris
France	Groupe Ecole superieure de Commerce de Troyes
France	INSEEC
France	Institut d'Etudes Politiques Rennes
France	ISCOM Paris
France	NEOMA Business School Reims Campus
France	Sciences Po Lille
France	Université Catholique de Lille
France	Universite Catholique de Lyon - ESTRI School of International Careers
France	Université Côte d'Azur
France	Université de Bordeaux
France	Universite de Bourgogne
France	Universite de Franche- Comte
France	Université de Lorraine- IUT Charlemagne
France	Université de Nantes
France	Université de Poitiers
France	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
France	Universite Paris 13 Paris Nord
France	Université Paris Dauphine
France	University Claude Bernard - Lyon 1
France	University of Clermont Auvergne
Georgia	Georgian Institute of Public Affairs
Georgia	L.E.P.L. Ivane Javakishvili Tbilisi State University
Germany	Baden Wurttemberg Cooperative State University Mosbach (DHBW)
Germany	Baden-Wuerttemberg Cooperative State University (DHBW)
Germany	Baden-Wuerttemberg Cooperative State University Heilbronn
Germany	Berlin School for Economics and Law
Germany	Biberach University of Applied Sciences
Germany	Deutsche Sporthochschule Koln
Germany	European University of Applied Sciences
Germany	Fachhochschule Bielefeld
Germany	Fachhochschule Frankfurt am Main
Germany	HAWK Hochschule Hildesheim/Holzwinden/Goettingen
Germany	Hochschule Bremen
Germany	Hochschule der Medien Stuttgart
Germany	Hochschule Düsseldorf
Germany	Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Germany	Hochschule Heilbronn
Germany	Hochschule Osnabrueck
Germany	Hochschule Rhein-Waal
Germany	HTW Berlin University of Applied Sciences
Germany	International School of Management (ISM)

Partner Country	Name Partner University
Germany	Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin
Germany	Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen
Germany	Katholische Stiftungsfachhochschule München
Germany	Kiel University of Applied Sciences
Germany	Padagogische Hochschule Karlsruhe
Germany	Phillips Universität Marburg
Germany	Private University of Applied Sciences Göttingen
Germany	Technische Hochschule Brandenburg
Germany	Technische Hochschule Ingolstadt
Germany	Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm
Germany	Universität Leipzig
Germany	Universität Rostock
Germany	University of Applied Sciences Augsburg
Ghana	Accra Technical University
Ghana	University for Development Studies
Greece	Alexander Technological Educational Institute Thessaloniki
Greece	Aristotle University of Thessaloniki
Greece	Athens University of Economics and Business
Greece	Hellenic Mediterranean University
Greece	Technological Educational Institute of Crete
Hong Kong	The Hang Seng University of Hong Kong
Hungary	Budapest Business School, College of Commerce, Catering and Tourism
Hungary	University of Pécs
Iceland	Bifröst University
India	Chandigarh Group of Colleges
India	Chitkara University
India	Manipal University Jaipur
India	IILM Institute For Business & Management
Indonesia	London School of Public Relations Jakarta
Indonesia	Universitas Airlangga
Indonesia	Universitas Brawijaya
Indonesia	Universitas Katolik Indonesia Santu Paulus Ruteng
Ireland	Munster Technological University
Ireland	Technological University Dublin
Ireland	University of Limerick
Israel	Al Qasemi Academy
Italy	Biomedical University of Rome
Italy	LUISS University
Italy	Universita degli Studi de Salerno
Italy	Università degli Studi di Firenze
Italy	Università di Lingue e Comunicazione a Milano
Italy	University of Cagliari
Italy	University of Milan
Italy	University of Padova
Japan	Doshisha University
Japan	Junsei Educational Institution
Japan	Kansai Gaidai University
Japan	Kansai University
Japan	Kindai University
Japan	Kwansei Gakuin University
Japan	Kyoto Sangyo University
Japan	Ritsumeikan Asia Pacific University
Japan	Yamagata University
Latvia	BA School of business and Finance
Latvia	Riga Stradins University
Latvia	School of Business Administration Turība

Partner Country	Name Partner University
Lithuania	Mykolas Romeris University
Lithuania	Siauliai University
Lithuania	Vilniaus Kolegija University of Applied Sciences
Malaysia	Management & Science University
Malaysia	Taylor's University
Malaysia	University of Malaya
Malta	University of Malta
Mexico	Instituto Politécnico Nacional
Mexico	Tecnologico de Monterrey
Mexico	Universidad de las Américas
Mexico	Universidad Iberoamericana, Puebla
Morocco	Nederlands Instituut Marokko
Norway	Oslo Metropolitan University
Norway	Western Norway University of Applied Sciences
Peru	Universidad del Pacífico
Peru	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
Philippines	Ateneo de Manila University
Poland	Akademia Górniczo-Hutnicza University of Science and Technology
Poland	Cracow University of Economics
Poland	Kozminski university
Poland	Lodz University of Technology
Poland	University of Gdansk
Poland	WSB University in Torun
Portugal	Instituto Politecnico de Beja
Portugal	Instituto Politecnico de Lisboa
Portugal	Instituto Politecnico do Porto
Portugal	ISCTE Instituto Universitario de Lisboa
Portugal	Polytecnic institute of Viana do Castelo
Portugal	Universidade Europeia
Portugal	Universidade Nova de Lisboa NOVA
Portugal	University of Algarve
Portugal	University of Coimbra
Romania	Babes-Bolyai University
Romania	University Politehnica of Bucharest
Russia	Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
Russia	Voronezh State University
Russian Federation	Plekhanov Russian University of Economics
Russian Federation	Saint Petersburg State University, School of International Relations
Russian Federation	St. Petersburg State Polytechnic University
Slovakia	Comenius University in Bratislava
Slovakia	University of Economics in Bratislava
South Africa	Cape Peninsula University of Technology
South Africa	University of the Free State
South Korea	Hallym University
South Korea	Hanyang University
South Korea	Incheon National University
South Korea	Konkuk University
South Korea	Seoul National University of Science & Technology
South Korea	SolBridge International School of Business, Woosong University
South Korea	Sookmyung Women's University
South Korea	Soongsil University
South Korea	Sungkyunkwan University
South Korea	University of Seoul
South Korea	Sejong University
South Korea	Yonsei University
Spain	ESERP Business School Barcelona

Partner Country	Name Partner University
Spain	Formatic Barna University
Spain	Ramon Llull University La Salle
Spain	Universidad Antonio de Nebrija
Spain	Universidad Autonoma de Madrid
Spain	Universidad Complutense de Madrid
Spain	Universidad de Almería
Spain	Universidad de Granada
Spain	Universidad de Malaga
Spain	Universidad de Salamanca
Spain	Universidad de Santiago de Compostela
Spain	Universidad de Sevilla
Spain	Universidad de Valladolid
Spain	Universidad del Pais Vasco
Spain	Universidad Europea de Madrid
Spain	Universidad Europea Valencia
Spain	Universidad Francisco de Vitoria
Spain	Universidad Politecnica de Valencia
Spain	Universidad Rey Juan Carlos
Spain	Universidad San Pablo-CEU
Spain	Universitat Autonoma de Barcelona
Spain	Universitat de Barcelona
Spain	Universitat de Valencia- Estudi General
Spain	Universitat Politecnica de Catalunya
Spain	University of Huelva
Spain	University of Jaen
Spain	University of Mondragon
Spain	University of Vic - Central University of Catalonia
Suriname	Anton de Kom - Universiteit van Suriname
Sweden	Malmö University
Sweden	Mid Sweden University
Sweden	Örebro University
Sweden	University of Gothenburg
Sweden	University of Skövde
Sweden	University West
Switzerland	Fachhochschule Nordwestschweiz
Switzerland	Geneva Business School
Switzerland	Lucerne University of Applied Sciences and Arts
Switzerland	Pädagogische Hochschule Zug
Switzerland	Pädagogische Hochschule Zurich
Switzerland	Zurich University of Applied Science
Taiwan	Feng Chia University
Taiwan	National Chi Nan University
Taiwan	National Chung Hsing University
Taiwan	National Taipei University of Business
Taiwan	National Taipei University of Technology
Taiwan	Soochow University
Taiwan	Chaoyang University of Technology
Thailand	Chulalongkorn University
Thailand	Kasetsart University
Thailand	King Mongkut's University of Technology Thonburi
Thailand	Mahidol University International College
Tunisia	University of Tunis El Manar
Turkey	Bahcesehir University
Turkey	EGE University
Turkey	Isik University
Turkey	Istanbul Bilgi University
Turkey	Istanbul Commerce University

Partner Country	Name Partner University
Turkey	Istanbul Technical University
Turkey	Izmir University of Economics
Turkey	Kadir Has University
Turkey	Mersin University
Turkey	Middle East Technical University
Turkey	Ondokuz Mayis University
Turkey	Yeditepe University
United Arab Emirates	Ajman University
United Kingdom	Birmingham City University
United Kingdom	Cardiff Metropolitan University
United Kingdom	Coventry University
United Kingdom	Glasgow Caledonian University
United Kingdom	Leeds Beckett University
United Kingdom	Liverpool John Moores University
United Kingdom	Nottingham Trent University
United Kingdom	Sheffield Hallam University
United Kingdom	Southampton Solent University
United Kingdom	Swansea University
United Kingdom	University of Derby
United Kingdom	University of Bolton
United Kingdom	University of Greenwich
United Kingdom	University of Hertfordshire
United Kingdom	University of Lincoln
United Kingdom	University of Liverpool
United Kingdom	University of Northumbria at Newcastle
United Kingdom	University of Portsmouth

Partner Country	Name Partner University
United States	Bradley University
United States	California Lutheran University
United States	California State University, Bakersfield
United States	California State University, Monterey Bay
United States	Le Moyne College
United States	Northwood University
United States	Southwestern Law School
United States	St. John's University School of Law
United States	Texas State University - San Marcos
United States	The Pennsylvania State University
United States	University of Central Arkansas
United States	University of Missouri
United States	University of Missouri - Kansas City
United States	Oglethorpe University
United States	University of Southern Mississippi
United States	University of Tampa
United States	University of the Incarnate Word
United States	University of Louisville
United States	University of Wisconsin, Green Bay
United States	University Studies Abroad Consortium
Uruguay	Universidad de Montevideo
USA	Metropolitan State University of Denver
Vietnam	The University of Economics Ho Chi Minh City

Bijlage 4 Opleidingen

4.1 Overzicht van alle bachelor- en Associate Degree-opleidingen op Hoop-gebied

Omschrijving: Overzicht van alle bachelor- en Associate Degree-opleidingen op Hoop-gebied; CROHO-naam met tussen haakjes de marketingnaam en/of de variantomschrijving
 Peildatum: 31 december 2020
 Bron: OSIRIS, CROHO

Bachelor- en Associate Degree-opleidingen op Hoop-gebied		Voltijd	Deeltijd	Duaal	Variant EN en/of 3-jarig
Economie	Accountancy	X			
	Bedrijfskunde	X	X		
	Bestuurskunde / Overheidsmanagement			X	
	Public Administration (Public Management – Engelstalige variant van Bestuurskunde / Overheidsmanagement)				X
	Commerciële Economie	X	X		
	Communicatie	X			
	Communication (International Communication Management – Engelstalige variant van Communicatie)				X
	European Studies (Engelstalig)	X			X
	Facility Management	X	X		
	Facility Management Associate degree		X		
	Finance & Control Associate degree		X		
	Finance & Control	X	X		
	Finance & Control (International Financial Management and Control – Engelstalige variant van Finance & Control, ook 3-jarig)				X
	Human Resource Management	X	X		
	Integrale Veiligheidskunde		X	X	
	Safety & Security Management (Engelstalige variant van Integrale Veiligheidskunde)				X
	International Business (Engelstalig)	X			X
	Ondernemerschap & Retail Management	X			
Gezondheidszorg	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	X	X	X	
	Huidtherapie	X	X		
	Voeding en Diëtetiek	X	X		
Gedrag en Maatschappij	Human Resource Management	X	X		
	Social Work	X	X	X	
	Sportkunde – Sportcampus Zuiderpark	X			
	International Sport Management (Engelstalige variant van Sportkunde)– Sportcampus Zuiderpark				X
Onderwijs	Opleiding tot Leraar VO 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO) – Sportcampus Zuiderpark	X			
	Opleiding tot Leraar Basisonderwijs (PABO)	X	X		X
	Pedagogiek	X			
Recht	HBO-Rechten		X	X	
	Law (Engelstalige variant van HBO-Rechten)				X

Bachelor- en Associate Degree-opleidingen op Hoop-gebied		Voltijd	Deeltijd	Duaal	Variant EN en/of 3-jarig
Techniek	Bouwkunde	X			
	Civiele Techniek	X			
	Chemische Technologie (Process & Food Technology, Engelstalig 4 en 3-jarig)	X			X
	Communication & Multimedia Design	X			X
	Elektrotechniek – Delft	X		X	
	HBO-ICT voltijd: in Den Haag, Delft en Zoetermeer	X			
	HBO-ICT deeltijd alleen in Den Haag		X		
	Industrieel Product Ontwerpen	X			
	Industrial Design Engineering (Engelstalige driejarige variant van Industrieel Product Ontwerpen)				X
	Mechatronica – Delft	X			
	Mens en Techniek	X			
	Ruimtelijke Ontwikkeling	X			
	Technische Bedrijfskunde – Delft	X			
	Technische Natuurkunde – Delft	X			
	Toegepaste Wiskunde - Delft	X			
	Werktuigbouwkunde – Delft	X		X	

4.2 Master en post HBO opleidingen

Masteropleidingen

Master in Organisatie Coaching
 Master in International Communication Management
 Master of Business Administration (ENG)
 Master of Business Administration (NL)
 Master of Financial Management and Control
 Master of Business Administration uitstrooprofiel Big Data Analytics
 Master in Risicomanagement
 Master Cyber Security Engineering

Post-bachelor

Individuele Coaching
 Teamcoaching
 Advies en Verandermanagement (*tevens modulair te volgen*):
A&V module 1 Adviseren als tweede beroep
A&V module 2 Faciliteren en sturen van teams
A&V module 3 Begeleiden en sturen van veranderingsprocessen
A&V module 4 Adviseren van Organisatieverandering
 Bedrijfsmaatschappelijk werk
 Bedrijfskunde & Management
 Business Controller (*post-bachelor vormgegeven uit modules van de Master Financial Management & Control*)
 Financial Controller (*post-bachelor vormgegeven uit modules van de Master Financial Management & Control*)
 Human & Control (*post-bachelor vormgegeven uit modules van de Master Financial Management & Control*)
 Big Data Analyst
 Internal Auditing
 Risicomanagement
 Cyber Security Management

Mastermodules (*individueel te volgen*)

Master in Risicomanagement:	Mastermodule Business Continuity Management
	Mastermodule Cyber Security Risk
	Mastermodule Financial Risk Management
	Mastermodule IT Risk Management
	Mastermodule Management Control Systems
	Mastermodule Strategisch Risk Management
Master of Business Administration uitstrooprofiel Big Data Analytics:	Mastermodule Data Analytics met R
	Mastermodule Data Governance, Risk, Compliance en Ethiek
	Mastermodule Machine Learning
Master of Business Administration:	Mastermodule Marketing Management

4.3 Overzicht lectoraten en kenniscentra

Kenniscentrum	Faculteit	Lectoraat	Lector
Cyber Security	ITD	Cyber Security and Safety	Marcel Spruit
Cyber Security	ITD	Cybercrime & Cybersecurity (voorheen Cyber Security in het mkb)	Rutger Leukfeldt
Cyber Security	ITD	Network and Systems Engineering Cyber Security	Mathias Bjorkqvist
<i>Cyber Security</i>	<i>BRV</i>	<i>Risk Management and Cyber Security</i>	<i>Vacature</i>
Digital Operations and Finance	BFM	Betekenismarketing	Hongli Joosten-Ma
Digital Operations and Finance	MO	Change Management	Jacco van Uden
Digital Operations and Finance	TIS	Fotonica	Steven van den Berg
Digital Operations and Finance	BFM	New Finance	Martijn van der Linden
<i>Digital Operations and Finance</i>	<i>BFM</i>	<i>Platformeconomie</i>	<i>In oprichting</i>
Digital Operations and Finance	TIS	Smart Sensor Systems	John Bolte
Digital Operations and Finance	TIS	Smart Sustainable Manufacturing	Jenny Coenen
Global and Inclusive Learning	BFM	Duurzame Talentontwikkeling	Ellen Sjoer
Global and Inclusive Learning	ITD	Filosofie en Beroepspraktijk	Chris Detweiler
Global and Inclusive Learning	MO	Global Learning	Jos Beelen
Global and Inclusive Learning	SWE	Inclusive Education	Naomi van Stapele
<i>Global and Inclusive Learning</i>	<i>ITD</i>	<i>Learning Technology en Analytics</i>	<i>In oprichting</i>
Global and Inclusive Learning	SWE	Wereldburgerschap	Laurence Guerin
Global Governance	MO	Changing Role of Europe	Mendeltje van Keulen
Global Governance	BRV	Multilevel Regulation	Barbara Warwas
<i>Global Governance</i>	<i>BRV</i>	<i>United Nations Studies in Peace and Justice</i>	<i>Vacature</i>
Governance of Urban Transitions	ITD	Civic Technology	Jos van Leeuwen
Governance of Urban Transitions	BRV	Grootstedelijke Ontwikkeling	Katja Rusinovic
Governance of Urban Transitions	SWE	Jeugdhulp in Transformatie	Rob Gilsing
Governance of Urban Transitions	BRV	Public Governance	Henno Theisens
Health Innovation	ITD	Data Science	Lampros Stergioulas
Health Innovation	GVS	Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving	Sanne de Vries
Health Innovation	GVS	Impact of Sport	Frank van Eekeren
Health Innovation	GVS	Oncologische Zorg	Joost van der Sijp + vacature
Health Innovation	GVS	Relationele zorg (voorheen Mantelzorg)	Yvonne van Zaalen
Health Innovation	GVS	Revalidatie en Technologie	Jorit Meesters
Health Innovation	TIS	Technologie voor Gezondheidszorg	Luc de Witte
Health Innovation	GVS	Technologie voor Inclusief Bewegen en Sport	Monique Berger
Health Innovation	SWE	Urban Ageing	Joost van Hoof
Mission Zero	BFM	Circular Business	Kim Poldner
Mission Zero	TIS	Energy in Transition	Sander Mertens
<i>Mission Zero</i>	<i>TIS</i>	<i>Future Urban Systems (voorheen Stedelijk Metabolisme)</i>	<i>Vacature</i>
Mission Zero	BFM	Innovation Networks	Christine de Lille
<i>Mission Zero</i>	<i>MO</i>	<i>Publieke Inkoop</i>	<i>Vacature</i>

Peildatum 31 december 2020

Bijlage 5 Accreditatie

5.1 NVAO besluiten TNO* en behoud accreditatie bestaande opleiding 2021

Opleiding	TN	HHs "flex" (exp. LU)	HALO	MCSE *	SPK/ISPM	ORM	ES
datum besluit (dagtekening brief)	9 juni '21	2 juli 2021	19 juli '21	7 sept. 2021	23 sept. '21	28 okt. '21	17 nov. '21
inleverdatum aanvullende beoordeling							16 nov. 2023
inleverdatum beoordelingsrapportage ¹	1 mei '27	inleverdatum bijbehorende reguliere opleiding	1 mei '27	1 nov. 2023	1 nov. 2027	1 mei '27	1 mei '27
accreditatie verleend tot				29 april 2024			
Varianten	VT	HBO-V DT,DU; VD DT; SW DT, DU; PABO DT	VT	DT	VT	VT	VT
Besluit behoud accreditatie	POS	POS	POS		POS	POS	POV
Besluit beoordeling na 3 jaar TNO				POS			

Positief POS	Positief onder voorwaarden (POV)	Negatief (NEG)
--------------	----------------------------------	----------------

* MCSE betrof de aanvullende beoordeling TNO na 3 jaar
De opleiding European Studies heeft een hersteltraject

¹ dit betreft de nieuwe inleverdatum

HHs flex betreft de beoordeling van de varianten die deelnemen aan het experiment Leeruitkomsten
Na een TNO geldt een accreditatie met vervaldatum; bestaande opleidingen hebben een accreditatie zonder vervaldatum en tonen periodiek aan dat ze voldoen aan het kader voor behoud van de accreditatie.

5.2 Overzicht oordelen in beoordelingsrapportage visitatiepanel 2021

		HHs varianten experiment leeruitkomsten*									
NVAO beperkt opleidings beoordelingskader (sept. 2018)	Opleiding	HBO-V	VD	SW	PABO	SPK/ISPM	ORM	HALO	ES	MCSE	PABO
	Faculteit	GVS	GVS	SWE	SWE	GVS	BFM	GVS	M&O	THGS	SWE
	datum rapportage	5 jan. 2021	5 jan. 2021	5 jan. 2021	5 jan. 2021	16 febr. 2021	15 mrt. 2021	24 mrt. 2021	april 2021	april 2021	19 juli 2021
	Varianten	DU, DT	DT	DU, DT	DT	VT	VT	VT	VT	DT	VT
	Standaard										
	1. Beoogde leerresultaten	V	V	V	V	V	V	V	V	nvt	V
	2. Leeromgeving	V	V	V	V	V	V	V	V	nvt	V
	3. Toetsing	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
	4. Gerealiseerde leerresultaten	V	V	V	V	V	V	V	VTD	V	V
	Overall oordeel	POS	POS	POS	POS	POS	POS	POS	POS	POV	POS

* dit betrof een gecombineerde visitatie

MCSE betrof aanvullende beoordeling TNO na 3 jaar

V
VTD
VN

Op basis van NVAO-kader sept. 2018 beoordeeld, dat per 1 februari 2019 van kracht is:

Oordelen op standaardniveau: V = Voldoen, VTD = Voldoet ten dele, VN = Voldoet niet

Overall Oordeel: P = Positief, POV = positief onder voorwaarden, N = Negatief

Bijlage 6 Onze studenten

Toelichting op overzichten jaarverslag 2021

Algemeen

Herkomst gegevens

Voor het jaarverslag 2021 zijn de gegevens gebruikt uit Osiris. Er is bij het jaarverslag uitgegaan van de gegevensverzameling zoals die was op 1 december van het betreffende collegejaar (definitieve eindstand).

Voor alle overzichten geldt dat de cijfers betrekking hebben de vestigingen in Den Haag, Delft en Zoetermeer. Verder geldt dat alleen bachelor- en AD-studenten zijn meegenomen in de selectie.

Rapportageperiode

De overzichten ingeschreven en instroom hebben betrekking op de collegejaren 2019, 2020 en 2021. Voor de overzichten met diploma's, studiestakers en NBSA's gaat het om de collegejaren 2018, 2019 en 2020. Het propedeuserendement gaat over de cohorten 2017, 2018 en 2019.

Migratieachtergrond

Bij het jaarverslag van 2021 is de definitie van het CBS gehanteerd:

Een persoon heeft een westerse achtergrond als hij, zij of één van de ouders in Europa (exclusief Turkije), Noord-Amerika of Oceanië is geboren. Ook Indonesië en Japan worden tot de westerse landen gerekend. Als een persoon of één van de ouders in een ander land is geboren, heeft deze persoon volgens de definitie van CBS een niet-westerse migratieachtergrond.

Inschrijvingen

Voor gegevens in de diverse overzichten die betrekking hebben op inschrijfgegevens geldt:

- Zowel bekostigde als niet-bekostigde inschrijvingen zijn meegenomen in de selectie.
- Wanneer een student in een collegejaar bij twee verschillende opleidingen is ingeschreven zijn beide inschrijvingen meegeteld.

Instroom

Instroom aan de instelling: Studenten die op peildatum staan ingeschreven bij De HHs en nooit in een eerder collegejaar ingeschreven bij De HHs hebben gestaan op peildatum.

Negatief bindend studieadvies

De aantallen bij het overzicht "negatief bindend studieadvies" hebben betrekking op voltijd-, deeltijd- en duale studenten die behoren tot de instroom instelling van 2018, 2019 en 2020, die zijn ingestroomd in de propedeuse en na 1 jaar een negatief bindend studieadvies hebben gekregen.

In de collegejaren 2019 en 2020 zijn er geen negatieve adviezen gegeven in verband met het collectieve uitstel dat is verleend als gevolg van de coronacrisis. In de tabel worden de aantallen studenten weergegeven die het uitsteladvies hebben ontvangen.

Propedeuserendement

Aantallen en percentages bij propedeuserendement hebben betrekking op voltijd-, deeltijd- en duale studenten die voor het eerst zijn ingestroomd aan de instelling op de peildatum van het studiejaar in de propedeuse en die binnen 2 jaar het propedeusediploma hebben behaald.

Voor de AD-opleidingen worden geen propedeuserendementen meer berekend, omdat deze opleidingen vanaf 1 januari 2018 geen propedeutische fase meer kennen.

Afgestudeerden

Afgestudeerden zijn studenten die in de hoofdfase het diploma hebben gehaald. De Associate Degree diploma's worden meegeteld.

Voor afgestudeerden in 2017 worden de diploma's geteld met een examendatum vanaf 2-10-2017 tot en met 1-10-2018, voor 2018 is dat 2-10-2018 tot en met 1-10-2019 en voor 2019 2-10-2019 tot en met 1-10-2020.

Inschrijvingsduur afgestudeerden

De inschrijvingsduur van afgestudeerden is het aantal jaren waarin de student op peildatum stond ingeschreven bij De Haagse Hogeschool. Alleen de jaren tot het eerste einddiploma worden geteld. De student wordt gerapporteerd bij de opleiding van afstuderen.

Voor de opleidingen Culturele en Maatschappelijke Vorming, Maatschappelijk Werk en Dienstverlening en Sociaal Pedagogische Hulpverlening zijn de studieduren aanmerkelijk hoger dan in voorgaande jaren omdat in 2020 alleen studenten afstudeerden met een studievertraging van 1 jaar of hoger. Dit in verband met het samengaan van deze opleidingen in Social Work vanaf collegejaar 2017.

Studiestakers

Studiestakers zijn studenten die in een collegejaar op peildatum stonden ingeschreven en in het collegejaar daarna, zonder te zijn afgestudeerd, niet op peildatum stonden ingeschreven. Dit geldt zowel voor propedeuse als hoofdfasestudenten.

Inschrijvingsduur studiestakers

De inschrijvingsduur van de studiestakers is het aantal jaren waarin de student op peildatum stond ingeschreven bij De Haagse Hogeschool.

6.1 Studenten ingeschreven bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk

HOOP GEBIED	OPLEIDING	2019	2020	2021
Economie	Ad Facility Management	57	47	43
	Ad Finance & Control	67	74	70
	B Accountancy	425	430	426
	B Bedrijfskunde	789	852	826
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	663	664	706
	B Commerciële Economie	807	791	666
	B Communicatie	655	602	561
	B European Studies	1158	1256	1260
	B Facility Management	654	635	584
	B Finance & Control	920	939	950
	B Human Resource Management	687	634	604
	B Integrale Veiligheidskunde	1061	1158	1207
	B International Business	1519	1598	1636
	B Ondernemerschap & Retail Management	740	792	740
	Totaal Economie	10202	10472	10279
	B Ondernemerschap & Retail Management	754	740	792
Totaal Economie	10221	10202	10472	
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	31	20	
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	224	128	
	B Pedagogiek	669	767	828
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	179	66	
	B Social Work	818	992	1171
	B Sportkunde	581	652	699
	Totaal Gedrag en Maatschappij	2502	2625	2698
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	534	562	557
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	764	858	901
	B Voeding en Diëtetiek	877	916	972
	Totaal Gezondheidszorg	2175	2336	2430
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	863	950	954
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	457	428	405
	Totaal Onderwijs	1320	1378	1359
Recht	B HBO - Rechten	2150	2244	2195
	Totaal Recht	2150	2244	2195

HOOP GEBIED	OPLEIDING	2019	2020	2021
Techniek	B Bouwkunde	383	456	491
	B Chemische Technologie	249	210	201
	B Civiele Techniek	302	289	232
	B Communication and Multimedia Design	712	737	696
	B Elektrotechniek	292	241	255
	B HBO-ICT	1871	1973	2003
	B Industrieel Product Ontwerpen	620	622	551
	B Mechatronica	326	386	406
	B Mens en Techniek	368	347	285
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	224	216	182
	B Technische Bedrijfskunde	359	393	380
	B Technische Natuurkunde	363	362	339
	B Toegepaste Wiskunde	287	280	258
	B Werktuigbouwkunde	791	759	692
Totaal Techniek	7147	7271	6971	
Totaal		25496	26326	25932

6.2 Instroom bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk.

HOOP GEBIED	OPLEIDING	2019	2020	2021
Economie	Ad Facility Management	29	19	18
	Ad Finance & Control	21	15	25
	B Accountancy	95	99	94
	B Bedrijfskunde	197	206	166
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	212	187	198
	B Commerciële Economie	156	145	96
	B Communicatie	148	128	123
	B European Studies	313	376	366
	B Facility Management	162	144	108
	B Finance & Control	234	226	217
	B Human Resource Management	135	121	130
	B Integrale Veiligheidskunde	358	342	320
	B International Business	448	397	433
	B Ondernemerschap & Retail Management	163	211	136
Totaal Economie	2671	2616	2430	
Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	219	262	261
	B Social Work	286	329	303
	B Sportkunde	182	209	241
	Totaal Gedrag en Maatschappij	688	800	805
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	145	138	124
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	205	291	257
	B Voeding en Diëtetiek	264	296	283
	Totaal Gezondheidszorg	614	725	664
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	227	245	221
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	94	99	89
	Totaal Onderwijs	321	344	310
Recht	B HBO - Rechten	582	606	564
	Totaal Recht	582	606	564
Techniek	B Bouwkunde	139	159	151
	B Chemische Technologie	66	45	56
	B Civiele Techniek	73	58	39
	B Communication and Multimedia Design	200	175	160
	B Elektrotechniek	81	53	68
	B HBO-ICT	513	480	489
	B Industrieel Product Ontwerpen	175	167	124
	B Mechatronica	110	138	115
	B Mens en Techniek	93	71	45
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	58	45	30
	B Technische Bedrijfskunde	99	104	77
	B Technische Natuurkunde	116	101	91
	B Toegepaste Wiskunde	76	75	63
	B Werktuigbouwkunde	173	161	130
	Totaal Techniek	1972	1832	1638
Totaal		6848	6923	6411

6.3 Instroom bij voltijdopleidingen

HOOP GEBIED	OPLEIDING	2019	2020	2021
Economie	B Accountancy	95	99	94
	B Bedrijfskunde	169	185	143
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	96	83	82
	B Commerciële Economie	136	130	86
	B Communicatie	148	128	123
	B European Studies	313	376	366
	B Facility Management	147	133	100
	B Finance & Control	208	213	197
	B Human Resource Management	116	114	114
	B Integrale Veiligheidskunde	159	145	154
	B International Business	448	397	433
	B Ondernemerschap & Retail Management	163	211	136
Totaal Economie	2198	2214	2028	
Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	219	262	261
	B Social Work	185	255	218
	B Sportkunde	182	209	241
	Totaal Gedrag en Maatschappij	587	726	720
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	103	108	105
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	108	163	149
	B Voeding en Diëtetiek	207	223	192
	Totaal Gezondheidszorg	418	494	446
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	227	245	221
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	61	56	51
	Totaal Onderwijs	288	301	272
Recht	B HBO - Rechten	361	366	376
	Totaal Recht	361	366	376
Techniek	B Bouwkunde	139	159	151
	B Chemische Technologie	66	45	56
	B Civiele Techniek	73	58	39
	B Communication and Multimedia Design	200	175	160
	B Elektrotechniek	62	40	59
	B HBO-ICT	466	446	454
	B Industrieel Product Ontwerpen	175	167	124
	B Mechatronica	110	138	115
	B Mens en Techniek	93	71	45
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	58	45	30
	B Technische Bedrijfskunde	99	104	77
	B Technische Natuurkunde	116	101	91
	B Toegepaste Wiskunde	76	75	63
	B Werktuigbouwkunde	141	148	112
	Totaal Techniek	1874	1772	1576
Totaal		5726	5873	5418

6.4 Instroom deeltijdopleidingen

HOOP GEBIED	OPLEIDING	2019	2020	2021
Economie	Ad Facility Management	29	19	18
	Ad Finance & Control	21	15	25
	B Bedrijfskunde	28	21	23
	B Commerciële Economie	20	15	10
	B Facility Management	15	11	8
	B Finance & Control	26	13	20
	B Human Resource Management	19	7	16
	B Integrale Veiligheidskunde	27	25	39
	Totaal Economie	185	126	159
Gedrag en Maatschappij	B Social Work	50	40	47
	Totaal Gedrag en Maatschappij	50	40	47
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	42	30	19
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	19	26	10
	B Voeding en Diëtetiek	57	73	91
	Totaal Gezondheidszorg	118	129	120
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	33	43	38
	Totaal Onderwijs	33	43	38
Recht	B HBO - Rechten	42	26	21
	Totaal Recht	42	26	21
Techniek	B HBO-ICT	47	34	35
	Totaal Techniek	47	34	35
Totaal		475	398	420

6.5 Instroom duale opleidingen

HOOPGEBIED	OPLEIDING	2019	2020	2021
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	116	104	116
	B Integrale Veiligheidskunde	172	172	127
	Totaal Economie	288	276	243
Gedrag en Maatschappij	B Social Work	51	34	38
	Totaal Gedrag en Maatschappij	51	34	38
Gezondheidszorg	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	78	102	98
	Totaal Gezondheidszorg	78	102	98
Recht	B HBO - Rechten	179	214	167
	Totaal Recht	179	214	167
Techniek	B Elektrotechniek	19	13	9
	B Werktuigbouwkunde	32	13	18
	Totaal Techniek	51	26	27
Totaal		647	652	573

6.6 Instroom voltijd-, deeltijd-, en duale opleidingen gezamenlijk, naar geslacht

HOOP GEBIED	OPLEIDING	MAN 2019 %	VROUW 2019 %	MAN 2020 %	VROUW 2020 %	MAN 2021 %	VROUW 2021 %
Economie	Ad Facility Management	62,1	36,8	55,6	37,9	63,2	44,4
	Ad Finance & Control	66,7	53,3	56,0	33,3	46,7	44,0
	B Accountancy	58,9	62,6	61,7	41,1	37,4	38,3
	B Bedrijfskunde	66,5	71,8	69,9	33,5	28,2	30,1
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	50,5	48,1	46,5	49,5	51,9	53,5
	B Commerciële Economie	67,9	64,8	70,8	32,1	35,2	29,2
	B Communicatie	20,3	22,7	20,3	79,7	77,3	79,7
	B European Studies	42,2	35,9	35,2	57,8	64,1	64,8
	B Facility Management	38,9	39,6	31,5	61,1	60,4	68,5
	B Finance & Control	63,2	58,4	63,1	36,8	41,6	36,9
	B Human Resource Management	37,0	29,8	27,7	63,0	70,2	72,3
	B Integrale Veiligheidskunde	57,0	52,9	55,0	43,0	47,1	45,0
	B International Business	54,9	56,2	58,0	45,1	43,8	42,0
	B Ondernemerschap & Retail Management	72,4	77,3	64,0	27,6	22,7	36,0
Totaal Economie		53,3	52,2	50,7	46,7	47,8	49,3
Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	6,4	6,1	4,6	93,6	93,9	95,4
	B Social Work	24,1	26,1	26,7	75,9	73,9	73,3
	B Sportkunde	76,4	82,3	78,8	23,6	17,7	21,2
	Totaal Gedrag en Maatschappij	32,4	34,3	35,2	67,6	65,8	64,8
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	1,4	0,0	0,0	98,6	100,0	100,0
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	12,7	17,9	16,3	87,3	82,1	83,7
	B Voeding en Diëtetiek	20,1	14,2	18,0	79,9	85,8	82,0
	Totaal Gezondheidszorg	13,2	13,0	14,0	86,8	87,0	86,0
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	68,7	69,0	67,0	31,3	31,0	33,0
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	22,3	30,3	25,8	77,7	69,7	74,2
	Totaal Onderwijs	55,1	57,8	55,2	44,9	42,2	44,8
Recht	B HBO - Rechten	28,4	21,5	28,7	71,6	78,5	71,3
	Totaal Recht	28,4	21,5	28,7	71,6	78,5	71,3
Techniek	B Bouwkunde	74,1	66,7	56,3	25,9	33,3	43,7
	B Chemische Technologie	62,1	64,4	51,8	37,9	35,6	48,2
	B Civelse Techniek	83,6	94,8	74,4	16,4	5,2	25,6
	B Communication and Multimedia Design	49,0	48,0	46,9	51,0	52,0	53,1
	B Elektrotechniek	92,6	92,5	97,1	7,4	7,5	2,9
	B HBO-ICT	89,1	90,2	90,0	10,9	9,8	10,0
	B Industrieel Product Ontwerpen	61,1	65,3	66,9	38,9	34,7	33,1
	B Mechatronica	94,5	94,2	93,9	5,5	5,8	6,1
	B Mens en Techniek	66,7	64,8	73,3	33,3	35,2	26,7
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	55,2	57,8	60,0	44,8	42,2	40,0
	B Technische Bedrijfskunde	75,8	76,0	84,4	24,2	24,0	15,6
	B Technische Natuurkunde	83,6	88,1	78,0	16,4	11,9	22,0
	B Toegepaste Wiskunde	71,1	66,7	66,7	28,9	33,3	33,3
	B Werktuigbouwkunde	92,5	95,7	96,9	7,5	4,3	3,1
Totaal Techniek	77,4	78,5	77,5	22,6	21,5	22,5	
Totaal		52,5	50,6	50,1	47,5	49,4	49,9

6.7 Instroom bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk, naar migratieachtergrond

HOOP GEBIED	OPLEIDING	AU 2019 %	WE 2019 %	NW 2019 %	AU 2020 %	WE 2020 %	NW 2020 %	AU 2021 %	WE 2021 %	NW 2021 %
Economie	Ad Facility Management	82,8	73,7	77,8	3,4	10,5	11,1	10,3	15,8	11,1
	Ad Finance & Control	23,8	60,0	36,0	9,5	20,0		66,7	20,0	64,0
	B Accountancy	33,7	39,4	47,9	7,4	7,1	7,4	56,8	53,5	44,7
	B Bedrijfskunde	55,3	55,3	61,4	7,1	4,4	6,0	36,0	40,3	32,5
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	38,2	48,7	59,1	22,6	16,0	15,2	35,4	35,3	25,3
	B Commerciële Economie	51,9	61,4	65,6	5,8	4,1	8,3	40,4	34,5	26,0
	B Communicatie	32,4	30,5	26,0	46,6	47,7	55,3	19,6	21,1	18,7
	B European Studies	41,5	48,7	42,9	30,4	26,3	36,3	27,5	25,0	20,8
	B Facility Management	82,7	90,3	80,6	4,9	3,5	6,5	11,7	6,3	13,0
	B Finance & Control	35,5	35,8	35,9	14,1	16,8	20,7	49,6	47,3	42,9
	B Human Resource Management	40,0	41,3	43,8	5,2	5,0	6,9	52,6	53,7	49,2
	B Integrale Veiligheidskunde	58,7	63,5	58,1	17,3	16,4	23,4	22,1	20,2	18,4
	B International Business	18,3	24,4	15,0	35,3	39,3	45,5	45,5	36,3	39,5
	B Ondernemerschap & Retail Management	60,1	70,6	73,5	8,6	3,8	3,7	28,8	25,6	22,8
Totaal Economie	43,8	49,8	45,8	19,7	18,6	24,5	34,9	31,6	29,6	
Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	49,3	52,7	59,4	6,8	5,0	5,7	43,4	42,4	34,9
	B Social Work	42,7	43,2	46,2	5,6	5,8	7,6	51,0	51,1	46,2
	B Sportkunde	47,3	62,7	48,5	36,3	26,3	39,8	16,5	11,0	11,6
	Totaal Gedrag en Maatschappij	45,9	51,4	51,2	14,1	10,9	16,6	39,5	37,8	32,2
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	55,2	58,7	63,7	9,7	6,5	9,7	36,6	34,8	26,6
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	56,6	46,4	52,1	2,9	5,5	8,2	38,5	48,1	39,7
	B Voeding en Diëtetiek	64,0	72,0	72,1	8,7	7,4	7,4	24,6	20,6	20,5
	Totaal Gezondheidszorg	59,4	59,2	62,8	7,0	6,5	8,1	32,1	34,3	29,1
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	84,6	87,3	79,2	4,4	2,9	5,0	9,7	9,8	15,8
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	75,5	67,7	69,7	6,4	4,0	3,4	18,1	28,3	27,0
	Totaal Onderwijs	81,9	81,7	76,5	5,0	3,2	4,5	12,1	15,1	19,0
Recht	B HBO - Rechten	20,8	27,9	20,6	33,3	30,7	39,9	43,6	41,3	39,4
	Totaal Recht	20,8	27,9	20,6	33,3	30,7	39,9	43,6	41,3	39,4
Techniek	B Bouwkunde	56,8	48,4	57,6	5,0	6,9	6,6	38,1	44,7	35,8
	B Chemische Technologie	21,2	22,2	10,7	30,3	44,4	44,6	50,0	33,3	42,9
	B Civiele Techniek	61,6	55,2	71,8	5,5		2,6	30,1	44,8	25,6
	B Communication and Multimedia Design	38,0	45,7	30,6	32,5	25,7	43,8	27,5	28,0	24,4
	B Elektrotechniek	67,9	58,5	58,8	6,2	7,5	5,9	23,5	34,0	35,3
	B HBO-ICT	45,8	47,3	55,0	5,8	7,5	8,4	44,8	45,2	36,6
	B Industrieel Product Ontwerpen	53,7	57,5	46,0	30,3	24,6	39,5	15,4	18,0	13,7
	B Mechatronica	80,0	86,2	81,7	4,5	4,3	6,1	12,7	9,4	12,2
	B Mens en Techniek	83,9	84,5	86,7	5,4	8,5	4,4	11,8	7,0	8,9
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	79,3	82,2	86,7	8,6	6,7	13,3	10,3	11,1	
	B Technische Bedrijfskunde	77,8	76,9	80,5	4,0	7,7	5,2	16,2	15,4	14,3
	B Technische Natuurkunde	71,6	77,2	76,9	9,5	5,9	7,7	17,2	16,8	15,4
	B Toegepaste Wiskunde	59,2	74,7	76,2	14,5	6,7	4,8	23,7	18,7	19,0
	B Werktuigbouwkunde	72,8	77,6	78,5	6,9	5,6	5,4	19,1	16,8	16,2
Totaal Techniek	57,9	60,5	59,6	12,0	10,9	14,3	28,2	28,5	25,8	
Totaal		50,1	53,4	51,0	16,5	14,7	19,6	33,4	31,8	29,3

6.8 Instroom voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk, naar vooropleiding

HOOP GEBIED	OPLEIDING	HAVO %			MBO %			VWO %			BD %			OVERIG %		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Economie	Ad Facility Management	20,7	5,3	5,6	58,6	78,9	66,7	0,0	0,0	5,6	3,4	0,0	5,6	17,2	15,8	16,7
	Ad Finance & Control	0,0	20,0	20,0	66,7	40,0	48,0	4,8	0,0	4,0	14,3	13,3	8,0	14,3	26,7	20,0
	B Accountancy	40,0	53,5	48,9	37,9	29,3	28,7	6,3	1,0	5,3	9,5	12,1	9,6	6,3	4,0	7,4
	B Bedrijfskunde	58,4	51,0	53,6	23,4	30,1	24,7	6,1	4,4	4,8	2,0	2,9	4,8	10,2	11,7	12,0
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	55,7	62,0	57,1	23,1	18,2	19,7	1,4	1,1	3,0	15,6	13,9	16,2	4,2	4,8	4,0
	B Commerciële Economie	51,9	55,2	52,1	34,0	34,5	33,3	5,1	2,1	3,1	3,2	3,4	4,2	5,8	4,8	7,3
	B Communicatie	33,8	27,3	18,7	8,1	17,2	6,5	3,4	3,9	6,5	50,7	49,2	65,9	4,1	2,3	2,4
	B European Studies	52,1	52,1	47,0	16,6	17,0	15,8	2,2	1,3	2,7	27,2	26,1	32,0	1,9	3,5	2,5
	B Facility Management	51,9	52,1	55,6	41,4	38,9	34,3	1,2	5,6	4,6	1,2	0,7	1,9	4,3	2,8	3,7
	B Finance & Control	38,0	43,8	34,1	32,5	21,7	25,3	6,4	4,9	1,4	18,8	25,2	30,4	4,3	4,4	8,8
	B Human Resource Management	31,1	37,2	35,4	51,9	52,1	44,6	1,5	0,8	3,8	5,2	5,0	8,5	10,4	5,0	7,7
	B Integrale Veiligheidskunde	47,2	52,3	47,2	21,2	20,5	16,6	3,4	4,7	5,3	18,2	16,7	21,6	10,1	5,8	9,4
	B International Business	25,2	26,2	15,2	12,7	11,6	9,7	2,0	1,8	1,2	55,6	55,9	71,4	4,5	4,5	2,5
	B Ondernemerschap & Retail Management	55,2	60,2	61,8	36,2	29,4	26,5	4,3	3,3	2,2	0,6	2,4	5,1	3,7	4,7	4,4
Totaal Economie	43,4	46,6	40,3	25,6	24,0	21,0	3,3	2,9	3,3	21,8	21,4	29,5	5,9	5,2	5,8	
Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	41,1	46,9	47,1	48,4	43,5	41,4	4,6	1,9	4,6	3,2	4,6	2,3	2,7	3,1	4,6
	B Social Work	20,3	25,2	22,8	59,4	57,1	59,7	3,8	2,4	2,3	4,9	3,6	3,6	11,5	11,6	11,6
	B Sportkunde	42,9	42,1	32,8	13,7	15,8	9,1	4,4	7,7	7,9	37,4	29,7	48,1	1,6	4,8	2,1
	Totaal Gedrag en Maatschappij	33,0	36,8	33,7	43,8	41,9	38,6	4,2	3,6	4,7	12,9	10,8	16,5	6,1	7,0	6,5
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	33,8	37,0	37,9	48,3	43,5	38,7	0,0	3,6	4,0	2,1	3,6	3,2	15,9	12,3	16,1
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	30,2	22,3	26,8	42,9	45,4	52,1	4,9	3,1	3,1	2,4	8,9	4,7	19,5	20,3	13,2
	B Voeding en Diëtetiek	40,5	45,9	34,3	25,8	26,4	33,2	4,9	4,7	3,9	6,1	4,1	5,3	22,7	18,9	23,3
	Totaal Gezondheidszorg	35,5	34,8	32,1	36,8	37,2	41,6	3,7	3,9	3,6	3,9	5,9	4,7	20,0	18,2	18,1
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	65,2	65,7	50,7	26,0	28,2	36,7	3,5	3,7	4,1	2,2	0,8	4,1	3,1	1,6	4,5
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	39,4	32,3	33,7	34,0	37,4	36,0	5,3	3,0	4,5	2,1	3,0	5,6	19,1	24,2	60,7
	Totaal Onderwijs	57,6	56,1	45,8	28,3	30,8	36,5	4,0	3,5	4,2	2,2	1,5	4,5	7,8	8,1	20,6
Recht	B HBO - Rechten	34,5	34,7	24,3	23,7	23,9	22,0	0,3	0,7	0,5	36,9	37,3	48,6	4,5	3,5	4,6
	Totaal Recht	34,5	34,7	24,3	23,7	23,9	22,0	0,3	0,7	0,5	36,9	37,3	48,6	4,5	3,5	4,6
Techniek	B Bouwkunde	61,2	59,7	55,0	19,4	23,9	26,5	5,0	5,7	8,6	10,1	4,4	6,6	4,3	6,3	3,3
	B Chemische Technologie	21,2	31,1	10,7	4,5	0,0	1,8	4,5	6,7	3,6	63,6	53,3	71,4	6,1	8,9	12,5
	B Civiele Techniek	56,2	48,3	53,8	8,2	15,5	15,4	17,8	13,8	15,4	13,7	13,8	12,8	4,1	8,6	2,6
	B Communication and Multimedia Design	29,5	32,0	20,6	24,5	22,3	19,4	5,5	7,4	2,5	36,5	33,7	53,8	4,0	4,6	3,8
	B Elektrotechniek	42,0	49,1	42,6	32,1	20,8	14,7	18,5	20,8	22,1	4,9	7,5	16,2	2,5	1,9	4,4
	B HBO-ICT	44,8	44,8	45,2	33,1	37,5	34,2	7,8	5,2	7,2	5,5	4,2	6,5	8,8	8,3	7,0
	B Industrieel Product Ontwerpen	42,9	37,1	25,8	14,3	15,0	8,1	6,9	11,4	18,5	29,7	29,9	42,7	6,3	6,6	4,8
	B Mechatronica	50,9	55,1	53,0	30,9	23,2	26,1	11,8	13,8	14,8	4,5	2,9	4,3	1,8	5,1	1,7
	B Mens en Techniek	72,0	56,3	73,3	3,2	19,7	8,9	17,2	18,3	13,3	2,2	2,8	0,0	5,4	2,8	4,4
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	74,1	84,4	90,0	12,1	2,2	3,3	3,4	6,7	6,7	3,4	4,4	0,0	6,9	2,2	0,0
	B Technische Bedrijfskunde	68,7	71,2	62,3	12,1	12,5	14,3	16,2	13,5	18,2	2,0	0,0	3,9	1,0	2,9	1,3
	B Technische Natuurkunde	73,3	72,3	62,6	13,8	12,9	12,1	5,2	10,9	14,3	0,9	2,0	6,6	6,9	2,0	4,4
	B Toegepaste Wiskunde	61,8	68,0	55,6	6,6	1,3	6,3	22,4	14,7	25,4	2,6	6,7	4,8	6,6	9,3	7,9
	B Werktuigbouwkunde	49,1	46,6	47,7	17,9	15,5	15,4	24,3	23,6	23,8	5,8	8,7	8,5	2,9	5,6	4,6
	Totaal Techniek	50,2	50,4	45,7	21,0	21,9	21,1	10,8	10,8	12,0	12,5	11,0	16,2	5,5	6,0	5,0
Totaal	43,5	44,6	38,6	27,1	27,2	26,1	5,4	5,0	5,5	17,0	16,2	22,3	7,0	7,0	7,5	

Bijlage 7 Rendementen

7.1 Propedeuserendement na 2 jaar bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk

HOOP GEBIED	OPLEIDING			AANTAL GESLAAGDEN NA 2 JAAR			PERCENTAGE GESLAAGDEN NA 2 JAAR		
		CROHO	VORM	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Economie	B Accountancy	34406	VT+DT+DU	48	52	30	33,8	41,3	31,6
	B Bedrijfskunde	34035	VT+DT+DU	80	106	99	49,1	53,0	50,5
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	34464	VT+DT+DU	70	79	88	41,2	45,4	41,9
	B Commerciële Economie	34402	VT+DT+DU	85	65	51	45,2	42,2	33,6
	B Communicatie	34405	VT+DT+DU	89	83	87	61,0	64,8	58,8
	B European Studies	34419	VT+DT+DU	205	193	176	55,3	57,6	56,2
	B Facility Management	34500	VT+DT+DU	89	85	83	57,1	50,6	51,2
	B Finance & Control	35520	VT+DT+DU	86	118	108	36,3	49,2	46,4
	B Human Resource Management	34609	VT+DT+DU	74	63	60	53,2	49,2	44,8
	B Integrale Veiligheidskunde	39268	VT+DT+DU	122	150	189	51,3	45,9	52,8
	B International Business	30029	VT+DT+DU	195	255	165	51,5	62,3	36,8
	B Ondernemerschap & Retail Management	35523	VT+DT+DU	86	71	71	51,8	46,1	43,6
Totaal Economie			VT+DT+DU	1229	1320	1207	48,4	51,9	46,2
Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	35158	VT+DT+DU	95	120	99	52,8	55,0	45,4
	B Social Work	34116	VT+DT+DU	128	127	99	39,5	45,8	35,6
	B Sportkunde	34040	VT+DT+DU	79	64	80	48,8	36,8	44,0
	Totaal Gedrag en Maatschappij		VT+DT+DU	302	311	278	45,3	46,5	40,9
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	34091	VT+DT+DU	99	88	112	87,6	78,6	77,2
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	34560	VT+DT+DU	168	194	92	57,1	56,1	44,9
	B Voeding en Diëtetiek	34579	VT+DT+DU	157	149	153	60,4	61,6	58,2
	Totaal Gezondheidszorg		VT+DT+DU	424	431	357	63,6	61,6	58,2
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	35025	VT+DT+DU	78	122	87	33,1	55,5	38,3
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	34808	VT+DT+DU	52	58	36	47,3	43,6	38,3
	Totaal Onderwijs		VT+DT+DU	130	180	123	37,6	51,0	38,3
Recht	B HBO - Rechten	39205	VT+DT+DU	328	325	292	51,8	52,8	50,3
	Totaal Recht		VT+DT+DU	328	325	292	51,8	52,8	50,3
Techniek	B Bouwkunde	34263	VT+DT+DU	30	36	51	37,0	27,5	36,7
	B Chemische Technologie	34275	VT+DT+DU	37	32	28	57,8	53,3	43,1
	B Civiele Techniek	34279	VT+DT+DU	25	45	26	38,5	45,9	35,6
	B Communication and Multimedia Design	34092	VT+DT+DU	70	97	101	38,5	44,9	50,5
	B Elektrotechniek	34267	VT+DT+DU	32	32	25	38,6	34,8	30,9
	B HBO-ICT **	30020	VT+DT+DU	293	256	254	43,5	42,6	44,3
	B Industrieel Product Ontwerpen	34389	VT+DT+DU	56	77	88	42,4	54,6	50,9
	B Mechatronica	30026	VT+DT+DU	39	41	25	33,1	39,4	22,7
	B Mens en Techniek	30039	VT+DT+DU	51	48	54	50,5	51,6	58,1
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	30038	VT+DT+DU	32	20	29	46,4	41,7	50,0
	B Technische Bedrijfskunde	34421	VT+DT+DU	51	35	39	42,9	36,1	39,4
	B Technische Natuurkunde	34268	VT+DT+DU	38	48	40	34,5	39,0	34,5
	B Toegepaste Wiskunde	35168	VT+DT+DU	37	43	19	39,8	41,3	25,0
	B Werktuigbouwkunde	34280	VT+DT+DU	81	98	71	35,5	45,2	42,0
	Totaal Techniek		VT+DT+DU	872	908	850	38,6	40,9	40,4
Totaal		VT+DT+DU	3285	3475	3107	46,5	49,1	45,1	

** HBO-ICT is gecorrigeerd naar interne switchers

7.2 Aantal afgestudeerden voltijd-, deeltijd-, en duale opleidingen gezamenlijk

HOOP GEBIED	OPLEIDING	AANTAL GESLAAGDEN			GEMIDDELDE STUDIEDUUR		
		2018	2019	2020	2018	2019	2020
Economie	Ad Facility Management	18	22	20	2,17	2,64	2,15
	Ad Finance & Control	17	6	18	5,24	6,17	5,06
	B Accountancy	50	51	48	5,96	6,33	6,31
	B Bedrijfskunde	102	77	109	5,43	5,64	5,03
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	54	69	61	5,30	5,06	5,36
	B Business IT & Management	43			6,14		
	B Commerciële Economie	147	118	124	5,27	5,41	5,39
	B Communicatie	152	133	125	5,42	5,34	5,01
	B European Studies	184	151	157	5,19	5,21	5,25
	B Facility Management	149	102	117	4,84	4,99	4,84
	B Finance & Control	136	127	126	5,05	5,01	5,10
	B Human Resource Management	117	116	99	5,63	5,09	5,24
	B Informatiedienstverlening en -management	10			5,70		
	B Integrale Veiligheidskunde	104	115	146	4,90	5,14	4,86
	B International Business	148	187	165	4,81	4,85	4,83
	B Ondernemerschap & Retail Management	102	85	84	5,67	6,35	5,93
	Totaal Economie		1533	1359	1399	5,22	5,23
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	19	8	6	5,84	6,38	7,33
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	117	69	59	5,25	5,81	7,39
	B Pedagogiek	66	71	95	5,06	4,94	4,79
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	151	84	40	5,20	5,52	7,28
	B Social Work		43	77		4,07	4,31
	B Sportkunde	45	67	116	5,09	4,88	4,67
Totaal Gedrag en Maatschappij		398	342	393	5,21	5,17	5,34
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	64	104	113	4,91	5,06	4,69
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	130	115	118	4,04	4,12	4,03
	B Voeding en Diëtetiek	142	147	97	5,17	5,07	5,57
	Totaal Gezondheidszorg	336	366	328	4,68	4,77	4,71
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	126	95	128	4,93	5,15	4,92
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)*	69	77	58	5,45	5,17	5,24
	Totaal Onderwijs	195	172	186	5,11	5,16	5,02
Recht	B HBO - Rechten	223	258	278	5,15	5,28	5,31
	Totaal Recht	223	258	278	5,15	5,28	5,31
Techniek	Ad Projectleider Techniek	3			4,67		
	B Bouwkunde	43	36	53	6,14	5,56	5,55
	B Chemische Technologie	70	48	44	4,24	4,73	4,70
	B Civiele Techniek	50	56	57	4,70	4,71	4,72
	B Communication and Multimedia Design	114	107	128	4,95	4,98	4,51
	B Elektrotechniek	43	51	36	5,09	5,29	5,11
	B HBO-ICT	111	200	237	4,20	5,29	5,07
	B Human Technology	13			6,92		
	B Industrieel Product Ontwerpen	116	100	117	4,66	5,16	4,85
	B Informatica	63			5,95		
	B Information Security Management	17			6,18		
	B Mechatronica	28	28	34	4,75	4,89	4,82
	B Mens en Techniek	65	68	76	4,80	5,10	4,83
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	27	33	42	5,30	5,36	4,95
	B Technische Bedrijfskunde	46	44	63	4,96	5,14	4,83
	B Technische Informatica	27			5,96		
	B Technische Natuurkunde	48	42	45	5,27	5,12	5,02
	B Toegepaste Wiskunde	30	29	33	5,07	5,21	5,21
	B Werktuigbouwkunde	157	125	139	4,99	5,34	5,02
	Totaal Techniek	1071	967	1104	4,98	5,16	4,93
Totaal		3756	3464	3688	5,09	5,16	5,06

7.3 Aantal studiestakers voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk

HOOP GEBIED	OPLEIDING	AANTAL STUDIESTAKERS			GEMIDDELDE STUDIEDUUR			
		2018	2019	2020	2018	2019	2020	
Economie	Ad Facility Management	4	11	8	1,25	1,27	1,50	
	Ad Finance & Control	20	11	16	2,90	2,27	2,38	
	B Accountancy	62	43	58	2,19	3,23	2,33	
	B Bedrijfskunde	88	92	118	2,58	2,73	3,02	
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	111	125	100	2,66	2,09	2,48	
	B Business IT & Management	9			7,00			
	B Commerciële Economie	106	70	99	3,08	3,03	3,21	
	B Communicatie	83	68	60	3,60	3,63	3,23	
	B European Studies	200	174	217	2,36	2,20	2,06	
	B Facility Management	86	73	59	2,28	2,32	3,19	
	B Finance & Control	125	98	97	2,66	2,86	2,66	
	B Human Resource Management	81	71	85	2,67	3,25	3,21	
	B Informatiedienstverlening en -management	5			8,60			
	B Integrale Veiligheidskunde	173	139	162	1,99	2,13	1,86	
	B International Business	159	141	230	2,11	2,52	2,48	
B Ondernemerschap & Retail Management	97	84	110	3,11	3,29	2,43		
Totaal Economie		1409	1200	1419	2,59	2,62	2,54	
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	3	2	3	6,67	10,50	10,67	
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	27	18	6	6,81	7,89	8,83	
	B Pedagogiek	101	98	112	1,53	1,56	1,54	
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	19	15	3	6,53	6,93	11,00	
	B Social Work	160	176	204	1,59	1,95	1,90	
	B Sportkunde	84	78	82	1,63	1,81	1,99	
	Totaal Gedrag en Maatschappij		394	387	410	2,22	2,34	2,05
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	36	20	29	1,44	2,25	2,24	
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	201	110	143	1,36	1,88	1,99	
	B Voeding en Diëtetiek	154	139	131	2,01	1,88	2,02	
	Totaal Gezondheidszorg		391	269	303	1,62	1,91	2,02
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	70	67	99	2,66	2,25	2,08	
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	87	63	69	1,87	2,02	2,03	
	Totaal Onderwijs		157	130	168	2,22	2,14	2,06
Recht	B HBO - Rechten	385	266	355	2,11	2,40	2,17	
	Totaal Recht		385	266	355	2,11	2,40	2,17
Techniek	B Bouwkunde	80	53	57	2,14	2,38	2,21	
	B Chemische Technologie	35	33	23	2,97	3,33	2,17	
	B Civiele Techniek	46	21	35	2,33	2,43	1,97	
	B Communication and Multimedia Design	130	64	86	2,50	2,81	2,87	
	B Elektrotechniek	57	42	21	1,51	2,05	1,52	
	B HBO-ICT	251	204	261	1,58	2,42	2,52	
	B Human Technology	3			7,00			
	B Industrieel Product Ontwerpen	65	79	86	1,95	2,48	2,14	
	B Informatica	16			6,81			
	B Information Security Management	6			6,17			
	B Mechatronica	40	45	60	1,48	1,49	1,60	
	B Mens en Techniek	49	32	33	2,08	2,72	1,91	
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	27	24	25	1,78	1,75	1,80	
	B Technische Bedrijfskunde	56	35	37	1,80	1,46	2,92	
	B Technische Informatica	8			7,63			
	B Technische Natuurkunde	66	57	64	1,76	2,00	2,19	
	B Toegepaste Wiskunde	70	49	52	1,70	2,00	1,85	
	B Werktuigbouwkunde	108	72	57	2,21	2,58	1,81	
	Totaal Techniek		1113	810	897	2,09	2,33	2,25
	Totaal		3849	3062	3552	2,25	2,40	2,31

7.4 Negatief bindend studieadvies na 1 jaar bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk

HOOP GEBIED	OPLEIDING	NEGATIEF BINDEND STUDIEADVIES			% NEGATIEF BINDEND STUDIEADVIES		
		BSA_2018	BSA_2019 *	BSA_2020 *	BSA_PERC_2018	BSA_PERC_2019 *	BSA_PERC_2020 *
Economie	Ad Facility Management		6	8		20,7	42,1
	Ad Finance & Control	8	15	8	44,4	71,4	53,3
	B Accountancy	43	64	42	34,1	67,4	42,9
	B Bedrijfskunde	37	64	109	18,5	32,5	53,2
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	35	58	98	20,1	27,6	52,4
	B Commerciële Economie	37	85	63	24,0	55,9	43,8
	B Communicatie	31	141	28	24,2	95,3	21,9
	B European Studies	72	166	143	21,5	53,0	38,0
	B Facility Management	27	34	51	16,1	21,0	35,7
	B Finance & Control	63	70	101	26,3	30,2	44,7
	B Human Resource Management	32	47	49	24,8	35,1	40,5
	B Integrale Veiligheidskunde	80	125	141	24,5	34,9	41,2
	B International Business	73	356	256	17,8	79,5	64,5
	B Ondernemerschap & Retail Management	43	69	99	27,7	42,3	46,9
Totaal Economie	581	1300	1196	22,5	48,8	45,8	
Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	55	180	198	25,2	82,2	75,6
	B Social Work	69	210	227	24,8	75,3	69,2
	B Sportkunde	41	87	56	23,6	47,8	26,8
	Totaal Gedrag en Maatschappij	165	477	481	24,6	70,0	60,2
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	14	71	42	12,5	49,0	30,4
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	88	97	123	25,3	47,3	42,3
	B Voeding en Diëtetik	43	97	73	17,8	36,9	24,7
	Totaal Gezondheidszorg	145	265	238	20,7	43,2	32,9
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	27	207	146	12,3	91,2	59,6
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	15	42	55	11,3	44,7	58,5
	Totaal Onderwijs	42	249	201	11,9	77,6	59,3
Recht	B HBO - Rechten	191	247	251	31,1	42,5	41,5
	Totaal Recht	191	247	251	31,1	42,5	41,5
Techniek	B Bouwkunde	39	74	79	29,8	53,2	49,7
	B Chemische Technologie	13	25	22	21,7	38,5	48,9
	B Civiele Techniek	18	44	29	18,6	60,3	51,8
	B Communication and Multimedia Design	63	70	69	29,2	35,2	39,4
	B Elektrotechniek	28	30	18	30,1	37,0	34,0
	B HBO-ICT	161	236	167	30,7	46,2	35,1
	B Industrieel Product Ontwerpen	24	64	42	17,0	36,8	25,3
	B Mechatronica	9	39	69	8,7	35,5	50,0
	B Mens en Techniek	23	31	23	24,7	33,3	32,4
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	12	21	20	25,0	36,2	44,4
	B Technische Bedrijfskunde	34	41	61	35,1	41,4	59,2
	B Technische Natuurkunde	33	41	49	26,8	35,3	48,5
	B Toegepaste Wiskunde	32	37	37	30,8	48,7	49,3
	B Werktuigbouwkunde	41	38	69	18,6	22,4	43,7
	Totaal Techniek	530	791	754	25,8	40,3	41,4
Totaal	1654	3329	3121	23,7	48,8	45,2	

* In 2019 en 2020 zijn geen negatieve adviezen uitgebracht. In de telling zijn de aantallen en percentages van studenten opgenomen die vanwege de coronacrisis uitstel van NBSA hebben gekregen.

Bijlage 8 Profileringsfonds voor financiële ondersteuning van studenten

Jaarverslag 2021

Uitvoering van het Reglement Profileringsfonds voor financiële ondersteuning van studenten. Het Reglement Profileringsfonds bestaat uit twee delen; Financiële ondersteuning bij studievertraging door bijzondere omstandigheden en activiteiten (hoofdstuk 2) en Financiële ondersteuning bij bestuursactiviteiten (hoofdstuk 3).

Commissie FOS

De Commissie FOS (Financiële Ondersteuning Studenten) is eenmaal in de 6 weken bij elkaar gekomen. De commissie bestaat uit een externe voorzitter, een student-lid en een ambtelijk secretaris.

In 2021 zijn 131 aanvragen bij de commissie binnengekomen en behandeld.

Aanvragen in 2021 per Faculteit

Faculteit	Totaal	Bijzondere omstandigheden	Bestuursactiviteiten
Bestuur, Recht & Veiligheid	29	8	21
Business, Finance & Marketing	8	5	3
Gezondheid, Voeding & Sport	11	7	4
IT & Design	22	3	19
Management & Organisatie	19	5	14
Sociaal Werk & Educatie	10	10	0
Technologie, Innovatie & Samenleving	32	1	31
Totaal aantal aanvragen in 2021	131	39	92

Het Profileringsfonds 2021 in cijfers

- In totaal zijn 131 aanvragen behandeld in 2021, waarvan 92 aanvragen m.b.t. bestuurlijke activiteiten en 39 aanvragen voor bijzondere omstandigheden of activiteiten.
- 123 aanvragen zijn positief beoordeeld:
- 36 aanvragen zijn toegekend m.b.t. bijzondere omstandigheden en activiteiten:

Aantal	Omstandigheid
10	ziekte
5	bijzondere familieomstandigheden
12	zwangerschap en bevalling
5	functiebeperking
2	topsport of vergelijkbare activiteiten op hoog niveau
1	persoonlijke omstandigheden
1	ziekte i.c.m. bijzondere familieomstandigheden

Waar sprake was van 'bijzondere familieomstandigheden' betrof het in 4 van de 6 gevallen mantelzorg.

- In totaal zijn 87 aanvragen toegekend m.b.t. bestuurlijke activiteiten.
- Er waren in 2021 11 toekenningen uit het Profileringsfonds aan niet-EER-studenten. 3 toekenningen voor bijzondere omstandigheden en 8 voor bestuursactiviteiten.
- Er waren in 2021 2 toekenningen voor topsport.
- 8 aanvragen zijn afgewezen, waarvan 3 beroepen op de hardheidsclausule.
- Het aantal behandelde aanvragen in 2021 (131) ligt lager dan het aantal aanvragen in 2020 (138) en 2019 (146).
- Gemiddeld werd er 8,3 maanden (252 dagen) toegekend aan Financiële ondersteuning bij bijzondere omstandigheden (in 2020: 8,3 en in 2019: 7,6 maanden).

- Gemiddeld werd er 4,0 maanden (122 dagen) toegekend aan Financiële ondersteuning bij bestuursactiviteiten (in 2020: 4,0 maanden en in 2019: 4,3 maanden).
- Er is in 2021 eenmaal bezwaar gemaakt tegen een uitspraak van de Commissie FOS.

Profileringsfonds 2021 – aanvragen per omstandigheid

Faculteit	2021	2019	2018	2017	2016	2015
Bestuursbeurzen	92	93	107	100	115	107
<i>Bestuursbeurzen t.b.v. studentenverenigingen/-organisaties</i>	19	25	32	31	36	33
<i>Bestuursbeurzen t.b.v. studieverenigingen</i>	64	66	65	64	74	74
<i>Lidmaatschap commissies binnen De Haagse Hogeschool</i>	9	2	10	5	5	0
Ziekte	10	7	11	17	19	15
Functiebeperking	6	7	10	29	26	24
<i>Zwangerschap en bevalling</i>	14	10	7	9	15	14
Bijzondere familieomstandigheden	5	7	4	9	8	28
Topsport of vergelijkbare activiteiten op hoog niveau	2	4	0	2	2	5
Niet-studeerbaarheid	0	1	0	0	4	3
Persoonlijke omstandigheden	1	0	0	0	1	0
Ziekte i.c.m. niet-studeerbaarheid	0	0	0	1	1	1
Ziekte i.c.m. bijzondere familieomstandigheden	1	5	1	3	4	1
Ziekte i.c.m. bijz. familieomstandigheden i.c.m. niet-studeerbaar	0	0	0	1	0	0
Ziekte i.c.m. zwangerschap	0	0	0	0	1	0
Ziekte i.c.m. functiebeperking	0	3	2	2	3	2
Functiebeperking i.c.m. bijzondere familieomstandigheden	0	0	2	0	0	0
Functiebeperking i.c.m. ziekte i.c.m. bijz. familieomstandigheden	0	0	1	0	0	0
Bijz. familieomstandigheden i.c.m. niet-studeerbaarheid	0	1	1	0	0	1
Zwangerschap i.c.m. niet-studeerbaarheid	0	0	0	1	1	0
Bij bijzondere familieomstandigheden: mantelzorg	4	5	5	5	-	-
Overname toekenning andere onderwijsinstelling	0	0	0	0	0	1
Afgewezen aanvragen	8	14	7	17	15	13
Niet ontvankelijk verklaarde aanvragen	0	3	5	2	8	6
Ingetrokken aanvragen	0	0	0	0	2	0
Aangehouden aanvragen	0	4	7	0	4	8
Bezwaarzaken	1	0	0	0	0	2
Totaal aanvragen	131	138	146	174	200	201

Tabel toekenningen Profileringsfonds 2021

Omschrijving	Aantal studenten	Totaal waarde van de toekenningen in €	Gemiddelde hoogte van de toekenningen in €	Gemiddelde duur van de toekenningen
Studenten in overmacht situaties <i>Ziekte, functiebeperking, bijzondere (familie)omstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen, e.a.</i>	Aanvragen: 37 Toekenningen: 34	110.813	3.610	8,3 maanden (252 dagen)
Bestuurders van studie-, studentenverenigingen & commissies	Aanvragen: 92 Toekenningen: 87	106.071	1.219	4,0 maanden (122 dagen)
Overige categorieën ¹ <i>Prestaties op het gebied van sport of cultuur, fin. steun aan niet-EER studenten, e.a.</i>	Aanvragen: 15 Toekenningen: 13	14.750	1.135	4,5 maanden (137 dagen)

Financiële verantwoording Profileringsfonds 2021

In totaal is er in 2021 een bedrag van € 181.619 uitgekeerd uit het Profileringsfonds. Dit is € 73.537 minder dan in 2020 (€ 255.156) en € 54.705 minder dan in 2019 (€ 236.324).

Een bedrag van € 100.613 is uitgekeerd aan studenten die op grond van bijzondere omstandigheden of activiteiten ondersteuning hebben gekregen uit het Profileringsfonds. Een bedrag van € 81.006 is uitgekeerd op grond van bestuursgerelateerde activiteiten.

Aanvraag en uitkering van financiële ondersteuning vinden vaak niet plaats in hetzelfde jaar. De hoogte van het verantwoorde bedrag in 2021 heeft voor een deel betrekking op toekenningen uit voorgaande jaren.

Toelichting

Het totale aantal aanvragen in 2021 (131) ligt iets lager dan in 2020 (138). Het gemiddelde aantal toegekende maanden voor financiële ondersteuning bij bijzondere omstandigheden (8,3) is gelijk aan 2020. Ook het aantal toegekende maanden voor bestuursgerelateerde financiële ondersteuning (4,0) is gelijk aan 2020. Het aantal toegekende aanvragen op grond van bijzondere omstandigheden en activiteiten (36) is bijna gelijk aan 2020 (38). Het aantal toegewezen aanvragen op grond van bestuursgerelateerde activiteiten (87) is hoger dan in 2020 (79).

Er is de afgelopen jaren aanzienlijk minder uitgekeerd uit het Profileringsfonds dan in de jaren daarvoor. Ook het aantal aanvragen en toekenningen op grond van bijzondere omstandigheden neemt de afgelopen jaren af. Het aantal bestuursgerelateerde aanvragen en toekenningen is redelijk stabiel. Zowel de lagere uitkering uit het fonds als de daling in het aantal aanvragen op grond van bijzondere omstandigheden is als volgt te verklaren:

In het studiejaar 2017-2018 is het Profileringsfonds ook opengesteld voor internationale studenten zonder studiefinanciering. In datzelfde jaar zijn door de hogeschool een aantal beleidskeuzes doorgevoerd in het Reglement Profileringsfonds die effect hebben op de hoogte van het uit te keren bedrag en de duur van de financiële ondersteuning uit het Profileringsfonds. Deze beleidskeuzes betroffen onder andere een maximalisering van het aantal maanden per studiejaar waarvoor studenten een beroep kunnen doen op het Profileringsfonds. Daarnaast is het voor studenten niet langer mogelijk om aanspraak te maken op het Profileringsfonds voor vertragende omstandigheden ten tijde van uitkering uit het Profileringsfonds. Dit was tot 2017 wel het geval. De effecten van deze beleidswijziging zijn de afgelopen jaren zichtbaar. Studenten die in 2021 aanspraak maakten op financiële ondersteuning uit het Profileringsfonds vallen (bijna) allemaal onder het leenstelsel en grotendeels onder het herziene beleid sinds 2017. Dit heeft effect op zowel de hoogte van de uitkering als op het aantal aanvragen voor ondersteuning.

Voor 2022 wordt een stijging van de uitkering uit het Profileringsfonds verwacht door een verhoging van het (forfaitaire) bedrag aan ondersteuning per maand. Deze verhoging wordt ingevoerd met ingang van het studiejaar 2022-2023.

¹ Niet EER-studenten zijn in de tabel ook meegerekend in de aanvragen en toekenningen voor overmacht situaties (3 toekenningen) en bestuurders (8 toekenningen). Uitgaande beurzen aan niet EER-studenten behoren niet tot de reikwijdte van de Commissie FOS en zijn daarom niet opgenomen in dit verslag.

Bijlage 9 Reflectie Studievoorschotmiddelen tbv het jaarverslag 2021

Van: De Hogeschoolraad
Datum: 29-03-2022

Inleiding

Covid-19 heeft op ons allen een grote impact gehad. Dit heeft niet alleen gevolgen gehad voor studenten en medewerkers van De Haagse, maar ook voor de processen binnen de hogeschool. Hierdoor is het nog belangrijker om te monitoren wat er goed gaat en wat er beter kan. De afgelopen twee jaar heeft De Haagse haar veerkracht getoond tijdens onzekere tijden. Met het nieuwe instellingsplan voor de deur is het tijd om daadwerkelijk aan de gang te gaan om De Haagse te verstevigen in haar grondvesten.

Net als in 2020 maakt de hogeschoolraad in 2021 gebruik van haar recht om zelfstandig te rapporteren over de uitvoering van de 'Haagse Kwaliteitsafspraken'.

Dit jaar is nog belangrijker dan 2020, want de Studievoorschotmiddelen (SVM) worden ditmaal ingezet op zowel centraal als decentraal niveau. Hiervoor heeft de hogeschoolraad uitvoerig overleg gevoerd met de zeggenschap over de plannen omtrent de middelen. De Raad voelt zich door de zeggenschap goed betrokken bij het proces. Er heeft regelmatig een overleg met een projectteam waarin ook de hogeschoolraad aan deelnam plaatsgevonden en in goed overleg werden centrale doelen vastgesteld ivm de SVM. Dit proces verloopt transparant en is zichtbaar in de hogeschoolbegroting.

De Hogeschoolraad ziet het als haar plicht om actief en intensief met een kritische blik naar het proces van de 'Haagse kwaliteitsafspraken' te kijken en waar nodig aan te dringen op verbetering. Daar waar nodig is zal de Raad hier continue en constructief de zeggenschap op wijzen.

Centrale medezeggenschap

De manier van werken, die vorig jaar is geïntroduceerd is deze keer weer doorgezet en verstevigd. Er is een hogeschoolbreed projectteam SVM waar ook een afvaardiging van de Hogeschoolraad aan deelneemt. Dit projectteam buigt zich over de centrale bestedingsdoelen en uitvoerbaarheid. Het is een constructieve, prettige manier van werken en de Raad volgt hierin kritisch proces. Net als afgelopen jaar hebben er veel uitvoerige gesprekken plaatsgevonden. Dit jaar is de commissie Financiën van de Raad meer betrokken bij het proces. Over het proces valt weinig aan te merken. Er waren wel wat lastigere onderwerpen waar niet direct een oplossing voor kon worden gevonden. Hierbij speelde onder andere capaciteitsproblemen bij diensten voor de uitvoering van de centrale plannen een rol bij, dit heeft voor wat frictie gezorgd in de discussie met het SVM project en in de Cie Financiën. Hiertoe blijft de raad uiterst waakzaam op de monitoring van deze middelen, zodat de gemaakte plannen uitgevoerd kunnen worden.

Feedback decentrale medezeggenschap (do 24 maart jl. extra overleg vzs deelraden aan de hand van focuspunten)

Focuspunten

1. Betrokkenheid bij planvorming en evaluatie.
2. Kwaliteit van de dialoog.
3. Tevredenheid over realisatie van de plannen.
4. Verbeteringen in het proces zelf.
5. Suggesties voor verbeteringen in de toekomst.

Over het algemeen kan over het proces gezegd worden dat het betrekken van faculteitsraden bij de kwaliteitsafspraken redelijk is verlopen. Tegelijkertijd is de constatering dat dit niet voor alle opleidingscommissies geldt. Er ontstond onduidelijkheid over wie in het proces nou waar over gaat. De FR stemt in, maar is afhankelijk van opleidingscommissies die een beter zicht hebben hoe succesvol een bestedingsdoel kan zijn. Toen tijdens het proces enkele OC's kritische vragen stelden werd men terugverwezen naar de reeds ingestemde meerjarenplannen. Hierdoor leek er geen ruimte aanwezig om doelen bij te stellen.

Voor de uitvoering van plannen is draagvlak nodig, met name in de onderwijsteams. Deze blijken uit de feed-back niet op de hoogte van de beschikbaarheid laat staan dat ze betrokken zijn bij het maken van deze plannen. Binnen de urenplaatjes wordt vaak ook geen of niet tijdig tijd om deze plannen uit te voeren vrij gemaakt. Dit draagt bij aan werkdrukverhoging en afbreukrisico bij uitvoering.

Ook sluiten de -vaak talrijke- initiatieven van deze plannen lastig aan op bestaande strategisch (opleidings)plannen. Reden is dat deze plannen vaak niet gezamenlijk ontwikkeld zijn, daardoor onbekend zijn, niet op data en analyses zijn gebaseerd, geen keuzes en planning bevatten en

niet vertaald naar acties waaronder urenplaatjes. Aanwezigheid van deze strategische plannen zou het verdelen van deze extra middelen vergemakkelijken. Dit sluit aan op de opmerking die de HR heeft gemaakt bij instemming op afgelopen begroting. Zeker met betrekking tot het instellingsplan, het besturingsreglement en de cultuur van de hogeschool dienen deze processen te worden aangepast om een agile, inclusieve, veilige en innovatieve hogeschool te worden.

Het verkrijgen van goede en concrete informatie ging bij de ene faculteit beter dan bij de ander. De deelraden gaven aan wel beter geïnformeerd te worden dan het jaar daarvoor. Dit komt ten goede van de organisatie van een betere discussie.

De deelraden gaven aan een zekere volgordelijkheid in het proces te missen hoe deze plannen worden bepaald en voorgelegd. Zo was er sprake van een onduidelijk koersbepaling. Ook was het helaas niet altijd helder hoe deelraden de resultaten van de SVM plannen konden beoordelen. Hierbij werden voorbeelden gegeven als "Doelen zijn niet smart en dus lastig te meten" en "het is onduidelijk wel doel sommige plannen dienen".

Samenhang was naast het proces een prominent onderwerp in de evaluatie ronde. Binnen de processen worden de diensten niet altijd goed meegenomen. Hierdoor is het onduidelijk wat van de diensten wordt verwacht. Dit kan ertoe leiden dat de uitvoering van deze plannen minder effectief zullen zijn dan dat deze voordoen op papier.

Kenniscentra zijn op dit moment amper aangesloten bij de gesprekken over de SVM.

Blik op de toekomst

Voor de centrale medezeggenschap is het proces goed verlopen doordat zij intensief zijn meegenomen in het proces. Dit vond plaats in zowel de projectgroep SVM als met de diverse commissies binnen de Hogeschoolraad. In de toekomst is het aan te raden deze lijn voor te zetten. Echter past hier ook een kritische noot. Bij centrale bestedingsdoelen zou gekeken moeten worden naar plannen met een langere houdbaarheidsdatum en minder adhoc plannen. Verder is het niet altijd duidelijk in welke mate er wordt gemonitord. Ook centrale bestedingsdoelen moeten meetbaar zijn om te weten hoe succesvol deze zijn geweest. Het is aan te raden hierover een aparte rapportage te houden naast de MARAPS.

Het proces van de deelraden is op veel vlakken goed verlopen. Zo is in hun ogen de kwaliteit van het gesprek verbeterd over de plannen. Echter merken wij op dat het deelradentraject wat moeizamer verloopt dan het centrale proces. Dit ligt volgens deelraden aan het feit dat OC's een grotere rol spelen, maar in een planning voor deze processtap onvoldoende tijd is vrijgemaakt voor de OC's. Daarnaast is het voor faculteitsraden niet altijd makkelijk om te kunnen meten of de plannen de gewenste resultaten hebben gehad. Om de interne discussie naar een hoger niveau te tillen zou het helpen de bestedingsdoelen smart te maken en deze dan door te spreken met de decentrale medezeggenschap.

Hierdoor wordt het draagvlak voor de plannen vergroot en gevoeld binnen een opleiding.

De Haagse wil meer inzetten op onderzoek om zo het onderwijs te verbeteren. Er moeten nog grote stappen worden gezet om de kenniscentra te betrekken in dit proces, maar wel een logische. .

Zowel het betrekken van de kenniscentra alsmede de diensten zullen de effectiviteit van de SVM vergroten.

Slotwoord

In het algemeen is het SVM-proces redelijk verlopen. Als Raad constateren wij echter ook dat er punten zijn die verbeterd moeten worden. De Hogeschoolraad is ook dit jaar goed betrokken en zijn tijdens de overleggen kwalitatief inhoudelijke plannen tot stand gekomen. Bij het decentrale proces is een positiever geluid dan voorgaande jaren en is de betrokkenheid verbeterd en ook de informatievoorziening. De Hogeschoolraad wil een dankwoord uitspreken naar alle betrokkenen voor hun inzet bij het SVM proces. Ons gezamenlijk doel is het blijven werken aan een betere Hogeschool waar we trots op zijn.

Bijlage 10 Beroep- en bezwaarschriften naar onderwerp

Het College van Beroep voor de Examens (CBE) heeft in het kalenderjaar 2021 593 beroepschriften ontvangen. De GAC ontving in het verslagjaar 73 bezwaarschriften. In het vorig kalenderjaar zijn er respectievelijk 559 en 68 beroep- en bezwaarschriften ontvangen.

College van Beroep voor de Examens (CBE)

Tegen de volgende beslissingen tekenden studenten beroep of bezwaar aan:

• BSA	135
• Tentamens	110
• Cijfers beoordeling tentamens	211
• Stage afstuderen	60
• Maatregel	45
• Minoren	21
• Overig	9
• Commissie Toelating	2

Van de 593 ingediende beroepschriften werden er:

• Niet ontvankelijk verklaard omdat de student het beroep niet tijdig heeft aangevuld	21
• Student berust in besluit	38
• Ingetrokken door de student	175
• Ingetrokken door de student op basis van schikkingsvoorstel	207
• Ingetrokken door de student op basis van verweerschrift	60
• Beroep alsnog geschikt na zitting	6
• Beroep ongegrond verklaard	40
• Beroep gegrond verklaard	12
• Beroep niet ontvankelijk na zitting	18

Bij het opstellen van dit jaarslag zijn nog 16 beroepschriften in behandeling.

In totaal zijn 7 studenten tegen een uitspraak van het CBE in beroep gegaan bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO).

Van de 7 ingediende beroepszaken bij het CBHO werden er:

• Beroep niet ontvankelijk verklaard	1
• Beroep ongegrond verklaard	4
• Beroep gegrond verklaard	1

Op dit moment is er nog 1 beroep in behandeling bij het CBHO.

Tijdens het opstellen van het jaarverslag in het kalenderjaar 2020 waren er drie zaken nog in behandeling bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs. In 2021 zijn deze zaken afgehandeld. Twee zaken zijn ongegrond verklaard en één zaak ingetrokken door de student.

Geschillenadviescommissie (GAC)

• Collegegeld	2
• Financiële Ondersteuning Studenten (FOS)	1
• Erasmusbeurs	2
• Inschrijving tentamens	7
• Inschrijving opleiding	51
• Modern Migration (Momi)*	8
• Overig	2

Van de 73 ingediende bezwaarschriften werden er:

• Niet ontvankelijk verklaard omdat de student het bezwaar niet tijdig heeft aangevuld	5
• Student berust in besluit	6

* Studenten die geen EU-EEA nationaliteit hebben dienen 30 ECTS (studiepunten) te hebben behaald. Als zij niet aan de norm voldoen wordt er melding gedaan bij de IND. Studenten kunnen hiertegen in bezwaar gaan.

● Ingetrokken door de student	5
● Ingetrokken door de student op basis van schikkingsvoorstel	37
● Ingetrokken door de student op basis van verweerschrift	10
● Bezwaar alsnog geschikt na zitting	1
● Bezwaar ongegrond verklaard	5
● Bezwaar gegrond verklaard	4

In totaal is één student tegen het besluit van het College van Bestuur (n.a.v. het advies van de Geschillenadviescommissie) in beroep gegaan bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO). Deze zaak is alsnog geschikt.

Klachten studenten (anders dan over ongewenst gedrag)

De klachten van studenten worden door of namens de faculteitsdirecteur van de opleiding waaraan een student studeert, behandeld. Als een klacht gericht is tegen een faculteitsdirecteur, dan behandelt het College van Bestuur de klacht. De procedure voor de behandeling van klachten is in het studentenstatuut vastgelegd.

Studenten dienden in het verslagjaar 78 klachten in (in 2020 waren er 119 klachten ingediend). De klachten betroffen onder andere afstuderen en begeleiding, cijferinvoer, docent / examencommissie, tentamens en vertraging met afstuderen. Er zijn 16 zaken ingediend waarbij er een vaststellingsovereenkomst is afgesloten inzake het collegegeld. Dit kwam met name door slechte begeleiding en studieovertraging.

Van de 78 klachten werden er:

● Niet ontvankelijk verklaard	5
● Alsnog geschikt met vaststellingsovereenkomst	16
● Alsnog geschikt met de student	11
● Ingetrokken door de student	12
● Gegrond verklaard	25
● Ongegrond verklaard	8
● Bij verslaglegging nog in behandeling	1

Bijlage 11 Gebruikte afkortingen

Afktoring	Betekenis
ABP	Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds
AD	Associate Degree
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
B&C	Bedrijfsvoering & Control
BDB	Basis Didactische Bekwaamheid
BFM	Faculty Business Finance & Marketing
BKE	Basis Kwalificatie Examinering
BKO	Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek
BLD	Blended Learning Desk
BRV	Faculteit Bestuur Recht & Veiligheid
BSA	Bindend Studie Advies
BWW	Bovenwettelijke Werkloosheidsuitkeringen
BZ	Bestuurszaken
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CBE	College van Beroep voor de Examens
CBHO	College van Beroep voor het Hoger Onderwijs
CDO	CvB - Directeuren Overleg
CMT	Crisis Management Team
CoE	Centres of Expertise
COT	instituut voor veiligheids en crisismanagement
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs
CvB	College van Bestuur
DAM	Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen
DBA	Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties
DDO	Diensten Directeuren Overleg
DPIA's	Data Protection Impact Assessments
ERD WW	Eigen Risico Drager Werkloosheidwet
EV	Eigen Vermogen
FG	Functionaris voor de Gegevensbescherming
FIT	Future IT
FOS	Financiële Ondersteuning Studenten
FZ/IT	Facilitaire Zaken en Informatie Technologie
GAC	Geschillen Adviescommissie
GVS	Faculteit Gezondheid Voeding & Sport
HAN	Hogeschool Arnhem Nijmegen
HBO	Hoger Beroepsonderwijs
HCTL	The Hague Centre for Teaching & Learning
HHS	De Haagse Hogeschool
HR	Hogeschoolraad
HRM	Human Resource Management
ICM	International Communication Management
IFMC	International Finance Management and Control
ISO	Interstedelijk Studenten Overleg
IT	Informatie Technologie
ITD	Faculteit IT & Design
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
IV	Informatie voorziening
KA	Kwaliteitsafspraken
KPI	Kritische Prestatie Indicator
LLO	Leven Lang Ontwikkelen
LSVB	Landelijk Studenten Vakbond
M&O	Faculteit Management & Organisatie

Afktoring	Betekenis
M&PC	Academie voor Masters & Professional Courses
MOP	Meerjaren onderhoudsplan
MPHV	MasterPlan HuisVesting
NPO	Nationaal Plan Onderwijs
NSE	Nationale Studenten Enquete
NVAO	Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie
NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
OBP	Ondersteunend en BeheersPersoneel
OBP	onderwijs ondersteunend personeel
OC	OpleidingsCommissie
OCW	Onderwijs Cultuur & Wetenschap
OER	Onderwijs- en Examenregeling
OIL	Overige Instellingslasten
OJP	opleidingsjaarplan
OKC	Onderwijs Kwaliteit & Communicatie
OLP	onderwijsjaarplan
OP	Onderwijzend Personeel
P&C cyclus	Planning & Control cyclus
PDCA	Plan Do Check Act
PIL	Personeel in Loondienst
PMO	Preventief Medisch Onderzoek
PNIL	Personeel niet in Loondienst
PSA	Psychosociale Arbeidsbelasting
R&O	Resultaat & Ontwikkeling
RDM	Research data management
RI&E	Risico Inventarisatie & Evaluatie
RRR	Rules and Regulations for Researchers
RvT	Raad van Toezicht
RvT	Raad van Toezicht
R6	De R6 is het samenwerkingsverband van de zes Randstad-hogescholen: Hogeschool Rotterdam, De Haagse Hogeschool, Inholland, de Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Utrecht en Hogeschool Leiden.
SIA	Stichting Innovatie Alliantie
SDB	Senior Didactische Bekwaamheid
SDG	Sustainable Development Goal
SKE	Senior Kwalificatie Examinering
SLB	Studie Loopbaan Begeleider
SPP	Strategisch Personeelsplan
SURF	Samenwerkende Universitaire RekenFaciliteiten
SWE	Faculteit Sociaal Werk & Educatie
SZW	Sociale Verzekeringswet
THGS	The Hague Graduate School
TIS	Faculteit Techniek Innovatie & Samenleving
TLH	The Lighthouse
TNO	Toets Nieuwe Opleiding
TV	Totaal vermogen
UAS	Uitdagend, Activerend, Studeerbaar
USANL	Universities of applied Sciences Netherlands
VPOO	Vertrouwenspersoon Ongewenste Omgangsvormen
VSNU	Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten
VZ	Voorzieningen
WHY	We Hear You

Afkorting	Betekenis
WI	Wetenschappelijke Integriteit
WIA	Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen
WIEG	wet invoering extra geboorteverlof
WIN	Wereldburgerschap, Internationalisering, Netwerkschool
WKO	Warmte Koude opslag
WNT	Wet Normering Topinkomens
WW	Werkloosheidwet
Xnet	Netwerk ex-medewerkers

Colofon

Jaarstukken 2021 is een uitgave van De Haagse Hogeschool

Coördinatie en redactie

Bedrijfsvoering & Control

Grafisch ontwerp en fotografie

Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie

De Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein 75
Postbus 13336
2501 EH Den Haag
www.dehaagsehogeschool.nl

mei 2022