

DE HAAGSE
HOGESCHOOL

Jaarstukken

2015

Jaarverslag en jaarrekening

Jaarstukken 2015

Jaarverslag en jaarrekening

Inhoudsopgave

Woord vooraf	7	6. Onze medewerkers	62
Leeswijzer	9	• Organisatieontwikkeling	
1. Onze hogeschool: Bestuur, toezicht en medezeggenschap	10	• Professionalisering en leiderschap	
• College van Bestuur		• Arbeidsvoorwaarden	
• Raad van Toezicht		• HRM in feiten en cijfers	
• Medezeggenschap		7. Onze voorzieningen en faciliteiten	70
2. Ons onderwijs	28	• Huisvesting	
• Onderwijsassortiment		• Veiligheid	
• Internationalisering		• Duurzaamheid	
• ICT in het onderwijs		• Hogeschoolbibliotheek	
• Toetsen		• Zorg voor en begeleiding van studenten	
• Accreditaties		• Studentenactiviteiten	
• Kwaliteitszorg		• Rechtsbescherming	
3. Onze studenten	38	8. Onze financiën	78
• Doelgroepen- en wervingsbeleid		• Financieel resultaat	
• Oriëntatie op gekozen opleiding		• Vermogenspositie en treasurymanagement	
• Toelating		• Financiële bedrijfsvoering	
• Aansluiting		9. Onze toekomst/Continuïteitsparagraaf	82
• Intakearrangement		• Investering in de kwaliteit van het onderwijs	
• Studentenaantallen		• Financiële verwachting en scenarioanalyse	
• Onderzoek naar studiesucces		• A. Meerjarenperspectief	
• Onderzoek naar studenttevredenheid		• B. Overige rapportages	
4. Ons onderzoek	48	10. Verantwoording prestatieafspraken 2012-2015	102
• Onderzoek in beweging		Bijlagen	105
• Kennisontwikkeling en -circulatie		Gepresteerd en geprofileerd Verantwoording prestatieafspraken 2012 – 2015	167
• Onderzoek en onderwijs		Colofon	214
• Extern gefinancierde projecten			
• Promotieonderzoek			
• Onderzoeksbeleid en -ondersteuning			
• Kwaliteitszorg			
5. Onze plaats in de samenleving	56		
• Netwerken			
• Beroepenveldcommissies			
• RegioRegisseur			
• Enactus De Haagse Hogeschool			
• Maatschappelijk betrokken ondernemen			
• The Lighthouse			
• Taskforce Vluchtelingen Hoger Onderwijs			

Woord vooraf

Voor u ligt het jaarverslag 2015 van De Haagse Hogeschool, met daarin het bestuursverslag, de jaarrekening en overige gegevens. Het beschrijft de belangrijkste activiteiten op het gebied van onze kerntaak: onderwijs en onderzoek. Het bestuursverslag beschrijft de behaalde resultaten en de realisatie van onze ambities. De Haagse Hogeschool wil permanent werken aan het verhogen van de kwaliteit, die mede tot uitdrukking komt in het studiesucces van onze studenten. Ze wil de meest internationaal georiënteerde hogeschool van Nederland zijn, haar studenten vormen in termen van wereldburgerschap en zich duurzaam verbinden met bedrijven, instellingen en overheden in de regio. De hogeschool wil nog meer studenten naar een hoog niveau van afstuderen begeleiden en de studenten voorbereiden op deelname aan de kennissamenleving. Dat willen we bereiken door iedere student op te leiden als een internationaal georiënteerde wereldburger die goed uit de voeten kan in de netwerksamenleving. Alles wat we doen, moet hierop gericht zijn. We willen een kwalitatief hoogwaardige hogeschool zijn die studenten uitdaagt om te groeien, om verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen loopbaan, voor de opleiding en voor de samenleving. Langs die lijn wil De Haagse zich tot aan 2020 ontwikkelen. Het vormt de inspiratie voor ons dagelijks handelen, geeft sturing aan onze beslissingen en biedt een 'rode draad' voor komende uitdagingen.

De Haagse heeft in de afgelopen periode veel bereikt. Er is verder uitvoering gegeven aan het jongste instellingsplan en we hebben ons profiel aangescherpt. In 2015 hebben we op basis van ons instellingsplan veel gesprekken gevoerd binnen en buiten de hogeschool. Dit heeft geresulteerd in een verdere uitdieping van onze ideeën. We zijn ervan overtuigd dat het nog beter kan en dat we de mooie en goede zaken van onze hogeschool beter tot bloei kunnen laten komen. Doelen bereiken we alleen als daarop wordt gestuurd. Leiderschap vergt een goede balans tussen sturen op resultaten en het bieden van ruimte. Het scheppen van duidelijke kaders en inspireren vormt de kern van ons leiderschap. Ons besturingsmodel bestaat dan ook uit vier componenten: interactie en verbinden, inspiratie en waarden, monitoren en meten, grenzen en regels. Onze ambities om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren op de thema's wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool zijn in 2015 verder uitgewerkt. In 2016 herhaalt dit uitwerkingsproces zich binnen de faculteiten en diensten en vervolgens voor iedere unit en opleiding. Dit is een collectief proces waarin diensten en faculteiten samenwerken, met een belangrijke betrokkenheid van medewerkers en studenten.

In de zomer van 2014 hebben we de Herinrichting fase 2, waarin de vorming van faculteiten centraal stond, afgerond. De omvorming van de veertien academies naar zeven faculteiten in 2014 had mede als doel de bestuurbaarheid van De Haagse Hogeschool te vergroten. Het realiseren van de inhoudelijk ambitie van het instellingsplan en de reorganisatie gaan hand in hand: de reorganisatie biedt het vehikel om de inhoudelijk ambitie van De Haagse te realiseren. In 2015 zijn we aangekomen bij de herclustering en herinrichting van de ondersteunende processen en dit is inmiddels afgerond in 2016. In de aankomende periode gaan we met elkaar aan de slag om de nieuwe organisatie en de transitie daadwerkelijk vorm te geven. Het is eindelijk tijd om weer te gaan bouwen. We willen dan ook iedereen bedanken voor de waardevolle inzet en betrokkenheid.

Het College van Bestuur,

Leonard Geluk
voorzitter

Den Haag, 19 april 2016

Leeswijzer

2015 was een bijzonder jaar. Een jaar waarin het onderwijs voor het eerst is gegeven vanuit zeven faculteiten. Waarin het onderzoek structureel een plek heeft gekregen binnen die faculteiten. Ook een jaar waarin de ondersteunende diensten werden gereorganiseerd. En een jaar waarin De Haagse de puntjes op de i heeft gezet inzake de uitvoering van de prestatieafspraken, gemaakt met de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW).

Die dynamiek vindt u volop terug in dit verslag. Het begint met een verantwoording van het College van Bestuur, de Raad van Toezicht en de Hogeschoolraad. Daarna geven wij uitvoerig de onderwijsontwikkelingen weer die in het verslagjaar hebben gespeeld. Onlosmakelijk aan het onderwijs verbonden zijn de studenten. Ook daarover leest u veel.

De Haagse staat midden in de samenleving. In 2015 was er weer sprake van een wederzijdse beïnvloeding tussen hogeschool, bedrijfsleven, overheden en maatschappelijke organisaties. We wijden er een apart hoofdstuk aan.

Zonder medewerkers geen hogeschool. De ontwikkelingen op het gebied van human resources beschrijven we uitvoerig.

Zowel studenten als medewerkers kunnen gebruikmaken van een groot aantal voorzieningen en faciliteiten. Welke dat zijn geweest in 2015 en hoe die zich hebben ontwikkeld, leest u in dit jaarverslag.

Vervolgens leggen wij verantwoording af van wat De Haagse heeft gedaan om de prestatieafspraken te realiseren die zij eerder heeft gemaakt met de minister van OCW. Deze verantwoording is uitgewerkt op de thema's 'kwaliteit en studiesucces', 'profilering' en 'valorisatie'.

We sluiten het verslag af met een hoofdstuk over de financiële ontwikkelingen binnen onze hogeschool in 2015 en met een continuïteitsparagraaf in het hoofdstuk 'Onze toekomst'.

Onze hogeschool: Bestuur, toezicht en medezeggenschap



De Haagse Hogeschool gaat uit van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden en heeft vestigingen in Den Haag, Delft en Zoetermeer. Hier beschrijven we de visie en missie van de hogeschool en hoe bestuur, toezicht en medezeggenschap zijn geregeld. Ook leest u hier hoe het bestuur van de hogeschool de organisatie beheersbaar houdt. Onder andere door organisatieontwikkeling, de planning- en controlcyclus (P&C-cyclus) en gedegen risicomanagement.

College van Bestuur

De hoofdtaken van het College van Bestuur bestaan uit strategievorming, het besturen van de organisatie, het onderhouden van relaties met de omgeving en het naleven van wet- en regelgeving. Dit in aansluiting op de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek en in navolging van de Branchecode goed bestuur hogescholen. Kwaliteit en continuïteit spelen daarbij steeds een belangrijke rol.

Instellingsplan: Wereldburgers in een lerende samenleving

Als onderdeel van de organisatieontwikkeling is in 2014 en 2015 veel aandacht besteed aan het ontwikkelen van een nieuw instellingsplan en daarmee aan onze strategie voor de komende jaren. In goede en intensieve samenwerking met het brede management zijn wij gekomen tot een nieuw toekomstbestendig instellingsplan. Dat gebeurde via conferenties en in gesprekken met de Hogeschoolraad, de Raad van Toezicht en externe partijen tijdens bijvoorbeeld de diners pensants, eind 2014. In februari 2015 heeft het College van Bestuur het instellingsplan vastgesteld en daarmee onze stip op de horizon gezet.

Het jaar 2015 stond, net als 2013 en 2014, in het teken van het realiseren van onze missie en visie en de daarbij noodzakelijke organisatieontwikkeling. Met als doel: het optimaliseren van de organisatie. Onderstaand leest u een verkorte weergave van onze missie en visie. Een uitgebreide versie staat in ons instellingsplan.

Het verzorgen van kwalitatief hoogwaardig en innovatief hoger beroepsonderwijs zien we als de primaire taak van onze hogeschool. We willen studenten niet alleen startklaar maken voor hun eerste baan, we geven ook bagage mee voor een heel leven. Voor hun werkzame leven, maar ook voor de participatie als burger in de samenleving. Onderzoek is onze tweede onmisbare taak. Dat onderzoek staat wat ons betreft altijd in dienst van onderwijs- en praktijkinnovatie. Met ons onderwijs en onderzoek leveren we een bijdrage aan de ontwikkeling van de samenleving, zowel in economisch als in maatschappelijk opzicht.

Het hoger onderwijs is sterk internationaal van aard geworden. Dit vraagt om eigenschappen als flexibiliteit en adaptief vermogen, die niet altijd vanzelfsprekend zijn voor een grote hogeschool. De overheid heeft de ambitie om Nederland innovatiever, ondernemender en concurrerender te maken. De twijfels die een aantal jaren geleden in de samenleving ontstonden over de kwaliteit van het hoger beroepsonderwijs en de waarde van het hbo-diploma hebben grote invloed gehad op de interne organisatie van hogescholen. De toegenomen bureaucratie door verscherpt toezicht en de gerichtheid op gekwantificeerde maatstaven hebben de verbeteringen in ieder geval niet dichterbij gebracht. De Haagse wil meer kunnen focussen op de dingen die er echt toe doen. De samenleving en de economie in de Haagse regio zijn gebaat bij een kwalitatief sterke instelling voor hoger onderwijs.

Deze ontwikkelingen plaatsen de hogeschool voor een aantal voorname uitdagingen en inspireren ons om de komende jaren in te zetten op de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, onder meer door de bevordering van wereldburgerschap, de doorontwikkeling van het internationale profiel en het realiseren van een netwerkhogeschool.

Het instellingsplan beschrijft de missie en kernwaarden van de hogeschool en zet de koers uit voor de hogeschool als organisatie en voor haar studenten en medewerkers. Na de vaststelling daarvan door het college zijn de faculteiten en diensten aan de slag gegaan met het vertalen van de uitgangspunten van het instellingsplan. Een belangrijke stap daarin is de managementconferentie april 2015. Het brede management heeft daar zelf invulling gegeven aan het plan, een gemeenschappelijke taal ontwikkeld en daarmee het plan samen doorleefd.

Besturing, samenwerking en leiderschap

Met onze strategische keuzes geven wij vorm en inhoud aan de ontwikkeling van de student in zijn interactie met de toekomstige beroepspraktijk en de maatschappij. Wat wij onze studenten willen meegeven, willen wij voorleven. We willen wereldburgerschap bevorderen en nadrukkelijk onze maatschappelijke rol vervullen. Dit vraagt van ons dat we een waardengedreven organisatie zijn en het leidt tot een principiële herijking van onze organisatie. Dat moet zich onder meer gaan uiten in de manier waarop we sturing geven aan ontwikkeling, kwaliteit en prestaties. Daarom zijn wij in 2014 de uitdaging aangegaan om onze besturingsfilosofie te herijken. Met onze nieuwe besturingsfilosofie willen we de wereld van geïnstitutionaliseerde beheersinstrumenten verbinden met de wereld van de sociale interacties en de behoefte aan individuele aandacht en ruimte. Dit vraagt leiderschap van onze medewerkers en in het bijzonder van onze leidinggevenden, bestuurders en toezichhouders. Gedreven door een verplichting aan onze studenten, elkaar en de samenleving willen we sturen op de dingen die er echt toe doen. We kiezen voor een beperkt aantal harde criteria die tot goede resultaten moeten leiden. We willen daarbij de balans en de onderlinge verbinding versterken tussen enerzijds kaders en meetresultaten en anderzijds dialoog, inspiratie en motivatie.

Doelen bereiken we alleen als daarop wordt gestuurd. De kern van ons leiderschap is een goede balans tussen ruimte en sturen op resultaten, tussen duidelijke kaders en inspiratie. De gewenste balans tussen inhoudgedreven werken en de governance-eisen waaraan we moeten voldoen, is concreet gemaakt in ons besturingsmodel. We streven naar evenwicht tussen vier componenten: de zachtere stuurinstrumenten 'interactie en verbinden' en 'inspiratie en waarden', en de 'hardere' instrumenten 'monitoren en meten' en 'grenzen en regels'. Deze invalshoeken zijn alle vier nodig. Dit resulteerde in 2015 in een intensieve en veranderende dialoog met het brede management tijdens verschillende bijeenkomsten en (de) reguliere overleggen.



Besturingsmodel De Haagse Hogeschool

Planning en control

2015 stond in het teken van de implementatie van het nieuwe instellingsplan. Zo ook op het gebied van planning en control. Tijdens de managementconferentie hebben alle directeuren de opdracht gekregen om een eigen vertaling van het instellingsplan op te stellen. Daarin staat hoe hun faculteit of dienst van plan is de kwaliteit van het onderwijs te verhogen o.a. door middel van de implementatie van de thema's 'wereldburgerschap', 'internationalisering', 'netwerkhogeschool' en 'kwaliteit' (WIN-thema's). Ook wordt hierin specifiek ingegaan op de verwachte leiderschapsontwikkeling binnen de faculteit of dienst.

De verkregen inzichten zijn waar mogelijk meegenomen bij de totstandkoming van de planning- en controlproducten in 2015. Zo is de voortgang van de implementatie een vast onderdeel geworden van de verantwoording op faculteit- of dienstniveau. Ook zijn de collectief bepaalde aandachtsgebieden opgenomen in de kaderbrief voor 2016. De uitdaging zit hierbij vooral in het vasthouden van het commitment, dus in het blijvend binden en boeien van de betrokkenen gedurende het jaar.

Taskforce Concerncontrol

Om de besturingsfilosofie te vertalen naar de planning- en controlcyclus (P&C-cyclus) van De Haagse, is begin 2015 de Taskforce Concerncontrol gestart. Deze bestond uit vertegenwoordigers vanuit de faculteiten en de ondersteunende diensten. Het doel was: 'komen tot een planning- en controlwerkwijze die integrale informatie geeft die als waardevol wordt beschouwd voor en door de hele hogeschool en die ook aansluit op de verschillende verantwoordingsniveaus binnen en buiten de organisatie. De P&C-cyclus moet hiermee de nieuwe besturingsfilosofie van De Haagse ondersteunen, zodat het goede gesprek gevoerd kan worden en de risico's tijdig gesignaleerd worden'.

Daarnaast had de taskforce als doel om de integraliteit en de samenwerking op verschillende niveaus in de organisatie te bevorderen en de verbinding tussen het primaire proces en de ondersteuning te verbeteren.

Als vertrekpunt voor de taskforce heeft het collectief van directeuren begin 2015 de uitgangspunten voor een waardevolle P&C-cyclus vastgesteld. Deze uitgangspunten zijn onderverdeeld in een van de vier kwadranten van het besturingsmodel en zijn als basis gehanteerd bij de uitwerking van het verdere planning- en controlinstrumentarium.

De uitgangspunten van planning en control worden in onderstaand schema weergegeven.

Uitgangspunten planning en control

INTERACTIE EN VERBINDEN	MONITOREN EN METEN
Ondersteunt het realiseren van de gezamenlijke ambitie	Bevat betekenisvolle, bepalende en gedragen indicatoren
Versterkt en faciliteert het eigenaarschap op het juiste niveau	Is eenduidig, eenvoudig en representatief
Versterkt de horizontale verbinding en vermijdt kolommenstructuur	Bewegen is belangrijker dan behalen (een positieve ontwikkeling is belangrijker dan de actuele stand van zaken)
Leidt tot integraliteit	De opleiding is de basiseenheid
	Transparantie in resultaten (resultaten van andere organisatie-eenheden zijn inzichtelijk)
INSPIRATIE EN WAARDEN	GRENZEN EN REGELS
Vraagt om leiderschap bij het management	Neemt toe bij het toenemen van risico's
Is betekenisvol voor de gehele lijn	Gaat over de actualiteit en niet over het verleden
Niet bang voor subjectiviteit / expertoordeel	Voldoet aan governance-eisen

In het vervolg van dit hoofdstuk wordt eerst weergegeven hoe we de managementrapportagecyclus van 2015 hebben vormgegeven. Vervolgens gaan we in op de voorbereidingen die we hebben getroffen voor de P&C-cyclus van 2016. Hierbij maken we ook inzichtelijk hoe we de uitgangspunten voor planning en control hebben meegenomen.

Managementrapportagecyclus 2015

In het kalenderjaar 2015 zijn de afsluitende managementrapportage 2014 en de eerste twee managementrapportages van de cyclus 2015 opgesteld. Deze gaven de resultaten weer voor de hogeschool als geheel en per onderdeel. De rapportages reflecteren op het ingezette beleid op de domeinen Studietoelating, Onderwijs en Onderzoek, Markt, HRM en Financiën.

Op basis van deze rapportages zijn verantwoordingsgesprekken gehouden tussen de portefeuillehouder van het College van Bestuur en de directeur. Conform de nieuwe besturingsfilosofie is bij de totstandkoming van de managementrapportages (maraps) en de bijbehorende verantwoording gekozen voor een meer 'groene' dan 'blauwe' benadering. Dus minder focus op een specifiek kengetal en meer aandacht voor het verhaal achter de cijfers. Daarnaast is de focus meer komen te liggen op risico's, beheersmaatregelen voor die risico's, trends en ontwikkelingen.

Bij de gesprekken in oktober 2015 zijn ook de beleidsplannen en de begroting aan de orde geweest.

Daarnaast is in 2015 periodiek gerapporteerd over de voortgang van de prestatieafspraken die we in 2012 met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap hebben gemaakt.

Faculteit/dienst marap 2015

Net als afgelopen jaar heeft De Haagse in 2015 gehandeld vanuit de basisgedachte dat activiteiten conform het beleidsplan worden uitgevoerd. De verantwoordelijke directeur rapporteert in de marap over ontwikkelingen, belemmeringen, issues en risico's die het beoogde resultaat significant beïnvloeden. Dit doet de directeur om een standpunt of besluit van het College van Bestuur te ontvangen.

In de beleidsplannen van 2015 waren geen streefwaarden op vooraf geformuleerde (kritieke) prestatie-indicatoren opgenomen. In lijn met de besturingsfilosofie is ervoor gekozen om in de maraps 2015 de ontwikkeling van een aantal specifieke kengetallen over de laatste drie jaren te presenteren. Zodoende keken we meer naar de trends en ontwikkelingen dan naar een 'statische waarde'. De monitoring van de ontwikkelingen van deze indicatoren vindt plaats per organisatieonderdeel en op hogeschoolniveau.

Zoals vastgesteld in het collectief van directeuren, is de opleiding de gewenste basiseenheid waarover gerapporteerd wordt. Verantwoording wordt echter afgelegd op het niveau van de faculteit. Bij elke managementrapportage van 2015 is gerapporteerd op faculteitsniveau én opleidingsniveau. De rapportages op opleidingsniveau dienen als basis voor het gesprek tussen de directeur en de opleidingsmanagers. Deze maken daarom geen deel uit van het gesprek met de portefeuillehouder van het College van Bestuur.

Hogeschoolmarap 2015

Naast de marap per faculteit of dienst heeft Concerncontrol in lijn met voorgaande jaren bij elk rapportagemoment een hogeschoolrapportage opgesteld. Deze is tot stand gekomen op basis van input vanuit de diensten, de Academie voor Masters & Professional Courses (M&PC) en de zwaartepunten. Ook hier is gekozen voor een collectieve aanpak.

Collectieve voorbereiding marap-gesprekken 2015

Voorafgaand aan de marap-gesprekken hebben HRM, Onderwijs- en Studentenzaken en Financieel Economische Zaken signaleringen aangeleverd aan Concerncontrol. Het betrof risico's en aandachtspunten die volgens de ondersteunende diensten aan de orde moesten komen in de gesprekken tussen de directeuren en de portefeuillehouders. Op basis van deze signaleringen is er per rapportageperiode een collectieve sessie gehouden met vertegenwoordigers vanuit de diensten. Hierin kwamen zij tot een gemeenschappelijk beeld en een algemene set van aandachtspunten. Aan de hand hiervan voert de concerncontroller de gesprekken met de directeuren, waarna Concerncontrol de signaleringsnotitie voor het College van Bestuur opstelt. Deze notitie vormt, naast de gerapporteerde cijfers, de basis voor de gesprekken tussen de betreffende directeur en de portefeuillehouder van het College van Bestuur.

Vorbereidende activiteiten cyclus 2016

Kaderbrief

De kaderbrief 2016 is via een integrale benadering tot stand gekomen. De ondersteunende diensten hebben hun input geleverd aan Concerncontrol, waarbij die laatste de regie en de eindredactie op zich heeft genomen. De voornamelijk

financiële insteek van de kaderbrief zal de komende jaren worden aangevuld met een beleidsrijke component. Op 16 juni 2015 heeft het College van Bestuur de kaderbrief 2016 vastgesteld en ter instemming voorgelegd aan de hogeschoolraad, die de (financiële) leidraad vormt voor de hogeschool bij het opstellen van de beleidsplannen en de begroting 2016.

Net als voorgaande jaren is voorafgaand aan de kaderbrief een meerjarenperspectief opgesteld. Daarin beschrijft De Haagse de ontwikkeling van haar financiële positie voor de periode 2016-2020. Dit document is gebaseerd op gesignaleerde trends in de ontwikkeling van de baten en lasten van de afgelopen jaren. Daarnaast hebben we, waar mogelijk, het effect van al ingezet en nieuw beleid van de hogeschool meegenomen. Tot slot hebben we ingeschat hoe het overheidsbeleid uitwerkt op de financiering van het hoger beroepsonderwijs en welke mogelijkheden en risico's dat met zich meebrengt. In de kaderbrief zijn de budgetten en reserveringen per onderdeel bepaald, op basis van het meerjarenperspectief, evenals de kaders en richtlijnen voor gezond financieel beleid en de regels voor de interne allocatie.

Allocatie

De studentenaantallen lagen in werkelijkheid iets lager dan de prognose voor de kaderbrief aangaf. Omdat het effect hiervan niet significant was, heeft het College van Bestuur besloten om geen herallocatie uit te voeren op basis van de werkelijke studentenaantallen per oktober 2015.

Nieuw begrotingsproces

Het begrotingsproces voor 2016 is anders ingestoken dan voorheen. Dit is mede ingegeven door de nieuwe besturingsfilosofie, waar transparantie en integraliteit een belangrijk onderdeel van zijn. Waar in het verleden elke directeur zelf zijn eigen begrotingsproces doorliep, is er dit jaar voor een meer geïntegreerde aanpak gekozen. Hierbij zijn de directeuren gezamenlijk opgetrokken en zijn de plannen en ambities collectief besproken. Zodoende is tot een gezamenlijke prioritering en (waar mogelijk) een gezamenlijke aanpak gekomen. Dit heeft geresulteerd in een hogeschoolbrede begroting, die gedragen wordt door het collectief van directeuren. Hierbij hebben we ook de afspraak gemaakt dat eventuele additionele aanvragen gedurende het begrotingsjaar altijd eerst in het collectief van directeuren worden besproken, voordat een aanvraag aan het College van Bestuur wordt voorgelegd. De integrale aanpak van het begrotingsproces heeft geleid tot de ontwikkeling van een gezamenlijke ambitie. Het heeft het gevoel van eigenaarschap versterkt en de transparantie in de (deel)budgetten vergroot.

Beleidsplannen

In de beleidsplannen van de faculteiten en diensten wordt ingegaan op de activiteiten die zij het komende jaar ontplooiën. Ook wordt daarin de relatie gelegd met de bijbehorende begroting per organisatie onderdeel. Alle faculteiten en diensten hebben begin december hun definitieve beleidsplan ingediend met daarbij de begroting voor 2016. Dit beleidsplan is opgesteld op basis van de kaderbrief 2016, de gevoerde gesprekken in het collectief van directeuren en het ontwikkelde format voor de beleidsplannen.

Met het oog op de transparantie en de gezamenlijke ambitie, hebben de verschillende organisatie-onderdelen hun plannen dit keer onderling gedeeld. De algemene opvatting hierbij is dat er nog winst te behalen valt door in de beleidsplannen minder te focussen op de financiën en het plan en de bijbehorende begroting beleidsrijker te maken. De beleidsplannen zijn vervolgens getoetst aan de kaders en besproken tussen de verantwoordelijke directeur en de portefeuillehouder. De (concept) beleidsplannen per organisatieonderdeel dienden als basis voor de hogeschoolbegroting, die het College van Bestuur op 24 november 2015 heeft vastgesteld.

Herinrichting

De Haagse Hogeschool heeft de inrichting van haar organisatie heroverwogen en heeft onderzocht hoe deze het beste kan worden vormgegeven om haar opdracht en ambities te verwezenlijken. Reden hiervoor waren ontwikkelingen in het hbo, zoals de verbreding van de opdracht van het hoger onderwijs en het onderzoek, de toenemende diversiteit en aantallen studenten, en de negatieve trend in de studiesucces van de afgelopen jaren. Ook de prioriteiten van De Haagse Hogeschool – het realiseren van de missie en visie – speelden een belangrijke rol.

Het profiel van De Haagse Hogeschool als grootstedelijke, veelkleurige en internationale hogeschool is het vertrekpunt van de herinrichting. Vanuit de dominante ontwikkelingen in de samenleving en de behoefte de kwaliteit van

het onderwijs en onderzoek te verhogen, is een drietal onderling sterk samenhangende strategische speerpunten geformuleerd en opgenomen in het instellingsplan. Wereldburgerschap, internationalisering en het realiseren van een netwerkhogeschool geven een onderscheidende kleur aan De Haagse.

Om onze ambities te realiseren zijn we al in 2013 gestart met het organisatieontwikkelingstraject. Daarmee investeren we in de integrale ontwikkeling van de inrichting van de organisatie, leiderschap en een lerende organisatie. Een ontwikkeling die veranderingen met zich meebrengt, maar die bovenal bouwt op de vele al aanwezige kwaliteiten in de organisatie.

Met de ontwikkeling van de inrichting van de organisatie beogen we de volgende doelen:

- Het dieper in de organisatie verankeren van de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs. Dit als versterking van de professionele ruimte en de kracht die in de teams zit.
- Meer eenduidigheid in structuren en processen, zodat samenwerking tussen faculteiten onderling en tussen faculteiten en diensten gemakkelijker wordt.
- Slimmer organiseren om de beleving van bureaucratie te verminderen.
- Organisatorische integratie van onderwijs en onderzoek om de verbinding te verstevigen.
- Een indeling van de faculteiten die de aansluiting van buiten naar binnen beter ondersteunt en die de herkenbaarheid voor het werkveld en de studenten vergroot.

Dat heeft in eerste instantie geleid tot het optimaliseren van de huidige organisatie (fase 1). Daarna volgde de ontwikkeling van de faculteiten en de stevigere positionering van de opleidingen, in combinatie met het dichterbij organiseren van het onderzoek bij het onderwijs (fase 2). In 2015 waren we toe aan de reorganisatie van de ondersteuning (fase 3), zowel van de faculteitsbureaus als van de diensten.

In 2015 zijn de laatste stappen van fase 2 gezet: het Centrum voor Lectoraten en Onderzoek is opgeheven, de lectoraten zijn ondergebracht bij de faculteiten en er zijn onderzoeksplatforms ingericht om de verbinding tussen onderwijs en onderzoek te versterken.

Fase 3 borduurt voort op de overwegingen uit het reorganisatieplan fase 2. De nieuwe structuur staat niet op zichzelf. Om de kwaliteit van de ondersteunende processen te verbeteren en de aansluiting ervan op het primaire proces te waarborgen, moet de organisatie zich blijven ontwikkelen. Aanvullend op de nieuwe structuur van het primaire proces heeft het College van Bestuur gekozen voor een nieuwe, meer flexibele structuur van de ondersteunende processen. Dit komt mede tot uitdrukking in het nieuwe functiehuis. Hierin zijn functies globaler gedefinieerd en is er meer ruimte om de concrete invulling aan te passen aan de vraag vanuit het primaire proces. De nieuwe structuur is een eerste stap hierin. Het is de basis voor de continue ontwikkeling van de faculteitsbureaus en diensten.

De belangrijkste uitgangspunten hiervoor:

1. De ondersteunende processen sluiten aan bij de besturingsuitgangspunten die in fase 2 geformuleerd zijn. Zij ondersteunen de besturingsfilosofie, zoals die in het instellingsplan is benoemd.
2. De inrichting van de hoofdstructuur van de staf en de ondersteuning. De ondersteuning is georganiseerd in diensten en faculteitsbureaus. De directe ondersteuning wordt dicht bij het primaire proces georganiseerd volgens het principe 'decentraal, tenzij'. De overige ondersteuning wordt zoveel mogelijk centraal georganiseerd volgens het principe 'centraal, tenzij' (besluit fase 2).

In het najaar van 2014 en de eerste maanden van 2015 hebben de nieuw gevormde faculteitsbureaus en diensten ieder afzonderlijk en met elkaar gewerkt aan de herinrichting van de ondersteunende processen. In de periode april – juli 2015 zijn deze voorbereidende activiteiten gekoppeld. Daarbij is een breed inrichtingsvoorstel gemaakt voor de ondersteunende processen voor fase 3, de herclustering en herinrichting van de ondersteunende diensten. Hierbij hebben we ons niet beperkt tot de nieuwe structuur met de daaraan gekoppelde formatie en budgetten. We hebben ook het nieuwe dienstverleningsconcept beschreven, de inrichting van de hogeschoolbrede processen en de besturing ervan en de manier waarop die vertaald is naar een organisatiestructuur. Daarnaast hebben we vastgelegd wat er nodig is aan organisatieontwikkeling om die structuur ook echt in te vullen op de manier die De Haagse voorstaat. De programmaorganisatie kwaliteitszorg is op basis hiervan aangepast en in lijn gebracht met het proces van de herinrichting.

Met veel energie en toewijding is het plan voor fase 3 in de tweede helft van 2015 gereedgekomen. Op 23 juni heeft het College van Bestuur een voorgenomen besluit genomen over de herclustering en herinrichting van de ondersteunende diensten. Hierna is het reorganisatieplan 'Herinrichting fase 3' ter instemming aangeboden aan de Hogeschoolraad.

Het rapport is tegelijkertijd beschikbaar gesteld voor de medewerkers. Op 26 augustus heeft de Hogeschoolraad ingestemd met het plan, waarna het College van Bestuur het voorgenomen besluit definitief heeft gemaakt. De bonden zijn op 27 oktober akkoord gegaan met het sociaal plan.

Begin november is de definitieve versie van het reorganisatieplan opgesteld en aan alle betrokkenen digitaal beschikbaar gesteld. In de definitieve versie zijn het addendum, het Sociaal akkoord en de voorgestelde wijzigingen van de hogeschoolraad integraal verwerkt.

Fase 3 gaat uit van een zoveel mogelijk uniforme inrichting van de faculteitsbureaus en de vorming van vijf diensten in plaats van acht. Deze fase is van start gegaan met de formele reorganisatie van de diensten via de plaatsing van dienstdirecteuren en unitmanagers. Parallel hieraan is gestart met de inventarisatie van de voorkeursplaatsingen van de medewerkers. De werkelijke opdracht begon daarmee pas écht. Het werk is volop gaande en gaat de komende periode ook nog door. Dat is en blijft vooral zichtbaar in het handelen van de mensen in de ondersteunende diensten. Daarom blijft er veel aandacht voor deze transitie en de verdere ontwikkeling naar een betere dienstverlening.

→ Lees hierover meer in hoofdstuk 6 Onze Medewerkers.

Huisvesting

De nieuwe organisatiestructuur en besturingsfilosofie worden ondersteund door het Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan. Dat beschrijft de visie van De Haagse Hogeschool op de leer- en werkomgeving, de openingstijden, het internationale karakter en de campusontwikkeling. Om de verbinding en zichtbaarheid van onderwijs en onderzoek te verbeteren hebben we in 2014 gewerkt aan verbouwingsplannen voor het realiseren van een *Knowledge Plaza* en een nieuw ontvangstgebied. Ook zijn we doorgeshaan met de Sportcampus Zuiderpark, die De Haagse ontwikkelt met de gemeente Den Haag en ROC Mondriaan. Op 26 maart 2015 konden we het slaan van de eerste paal vieren.

Met *The Lighthouse* en de Speakers corner als prominente plekken in het ontvangstgebied, zijn de facilitaire mogelijkheden geoptimaliseerd om de verbinding te leggen met het instellingsplan en de besturingsfilosofie. Daarbij staan de waarden 'inspiratie', 'interactie' en 'verbinden' centraal. In augustus is het gebied geopend tijdens de opening van het hogeschooljaar 2015-2016, in aanwezigheid van koning Willem-Alexander.

Relaties en omgeving

De Haagse Hogeschool is grootstedelijk, veelkleurig en internationaal. 'Wereldburgerschap', 'internationalisering' en 'netwerkhogeschool' zijn de speerpunten van onze strategie. Ons profiel en onze speerpunten geven richting aan ons handelen en het onderhouden van relaties. Zij bepalen ook mede de plek die De Haagse inneemt in de samenleving, van lokaal tot internationaal.

We investeren in een actieve dialoog en een nauwe samenwerking met het voortgezet en middelbaar onderwijs door periodiek bestuurlijk overleg en door praktische samenwerking op verschillende onderwerpen, zoals de doorstroom van het mbo naar het hbo. Ook is er veel contact met andere hoger onderwijsinstellingen in het kader van kennisdeling, profilering en aansluitingsvraagstukken. Een voorbeeld hiervan is het G5-overleg, een overleg van de vijf grootste hogescholen in de Randstad.

Ook voert het college geregeld gesprekken met verschillende gemeenten in de regio, zoals de gemeente Den Haag, Zoetermeer, Delft en Westland. De Haagse profileert zich in deze gesprekken als kennisinstelling die kan bijdragen aan de bestuurlijke agenda van de omringende gemeenten. In het bijzonder de gemeente Den Haag (als stad van vrede en veiligheid) voor wat betreft de campusvorming en het aangaan van relaties met het beroepenveld.

In 2015 hebben wij vanuit ons internationaliseringsbeleid geïnvesteerd in verschillende strategische relaties. Zo heeft De Haagse deelgenomen aan een onderwijsmissie naar Canada. Deze viel samen met een economische missie en een staatsbezoek van koning Willem-Alexander en koningin Máxima en had onder meer tot doel het aantal Canadese studenten dat in Nederland studeert te verhogen. De Haagse heeft bestaande relaties in Canada bezocht en mogelijke nieuwe relaties verkend.

Ook investeerden we in onze relaties met Europa, maar vooral China en Brazilië. Vanwege de snelle economische groei en de demografische expansie stijgt daar de vraag naar hoger onderwijs. Dit biedt studenten en docenten van De Haagse een kans om interculturele en professionele competenties te ontwikkelen en specifieke kennis op te doen. Ook het onderwijsaanbod van de hogeschool kan hiervan profiteren. In 2015 bestudeerden we de mogelijkheden voor strategische partnerschappen in deze landen.

Op uitnodiging van het ministerie OCW en het Braziliaanse National Service for Industrial Training – SENAI heeft De Haagse samen met het ministerie een bezoek gebracht aan Brazilië. Het resultaat was een intentieovereenkomst met deze partijen, in aanvulling op de al bestaande samenwerkingsrelaties met onze Braziliaanse partners. Aan China brachten we een bezoek in het kader van het onderzoeken en voorbereiden van een toekomstige strategische relatie en het verdiepen en uitbouwen van de bestaande relaties en samenwerking.

Samenstelling, bezoldiging, declaraties en nevenfuncties college

Het College van Bestuur bestond in 2015 uit drie leden: mr. L.K. Geluk (voorzitter), dr. M.S. Menéndez en drs. J.W. Lintsen MBA. Uitgangspunt voor het College van Bestuur en de Raad van Toezicht is het strikt naleven van de Branchecode goed bestuur hogescholen bij de besturing van de hogeschool en het toezicht daarop. De bezoldiging van het College van Bestuur valt binnen de kaders van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Deze wet is sinds 1 januari 2013 van kracht. Eind 2014 hebben de Eerste en Tweede Kamer een aangepaste WNT aangenomen. Daarin is onder meer de doelgroep 'topfunctionarissen' verruimd. Ook is een mogelijke aanpassing van de normering opgenomen.

→ In bijlagen 1.1, 1.2 en 1.3 vindt u de overzichten van de samenstelling van het college, de portefeuilleverdeling, nevenfuncties en de declaraties. Gegevens over de bezoldiging van het college zijn terug te vinden in de jaarrekening.

Raad van Toezicht¹

De Raad van Toezicht stelde in 2015 zijn nieuwe toezichtkader vast. Dit was het sluitstuk van een bezinningsproces over de taak van de raad als toezichthouder. De raad sluit daarbij aan op de nieuwe besturingsfilosofie van De Haagse Hogeschool.

Visie op toezicht en toezichtkader

In het eerste kwartaal van 2015 heeft de Raad van Toezicht zijn nieuwe toezichtkader vastgesteld en gepubliceerd. Dit vormde het sluitstuk van de bezinning van de raad op zijn taak als toezichthouder in het kader van de vernieuwde Branchecode goed bestuur hogescholen. Dit proces is begeleid door Henno Theisens, lector Public Governance. Deze bezinning en het toezichtkader hebben de Raad van Toezicht ertoe gebracht om ook de op inspiratie en interactie gerichte taken van het College van Bestuur nadrukkelijk in het toezicht te betrekken. Zo sluit de raad aan op de nieuwe besturingsfilosofie en geeft hij zijn adviserende taak nadrukkelijker vorm. Dit vindt de raad belangrijk voor een goede balans in het samenspel van bestuur en toezicht.

Uitgangspunten goed bestuur

De nieuwe besturingsfilosofie van het bestuur en het nieuwe toezichtkader van de raad houden een belangrijke verbreding in van de uitgangspunten voor goed bestuur aan De Haagse. De Raad van Toezicht en het College van Bestuur blijven werken vanuit de gezamenlijke overtuiging dat goed bestuur zich kenmerkt door duidelijkheid, integriteit en verantwoording over strategie, resultaten en risico's. Een duidelijke scheiding van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken tussen bestuur en toezichthouders vormt de basis voor een effectief en efficiënt samenspel.

¹ Vastgesteld in de vergadering van de Raad van Toezicht d.d. 21 maart 2016, Den Haag.

Daarnaast kenmerkt goed bestuur zich door proactieve betrokkenheid bij de organisatie en door inspirerend en goed contact met de medewerkers en de studenten. Zo kunnen niet alleen de gestelde ambities doorleefd raken in de organisatie en gerealiseerd worden, maar wordt ook goed zichtbaar wat er in de organisatie leeft. Voor de raad spelen werkbezoeken een belangrijke aanvullende rol in de vertaling van deze betrokkenheid.

De verhouding tussen het college en de raad is vastgelegd in de statuten van Stichting HBO Haaglanden. De verhouding tussen het college en de directeuren is geregeld in het Bestuurskader van de hogeschool. In het reglement Raad van Toezicht zijn de statutaire bepalingen over de verhouding tussen bestuur en toezicht nader beschreven op basis van de relevante bepalingen uit de wet, de statuten en de branchecode. Statuten, Bestuurskader en reglement worden in lijn gebracht met de organisatieontwikkeling en zijn in lijn met de geldende wettelijke bepalingen.

De raad en het college onderschrijven integraal de Branchecode goed bestuur hogescholen, zoals vastgesteld in 2013. De bepalingen van de branchecode vormen het kader en de leidraad voor het handelen. De leden van de raad zijn onafhankelijk, zoals de branchecode van hen vraagt, en 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.

Uitoefening toezicht

De samenwerking tussen de raad en het college is open, kritisch en constructief. De balans in de taken van de raad – werkgever, toezichthouder en klankbord voor het bestuur – is verbeterd door het nieuwe toezichtkader en het daaruit afgeleide activiteitenplan. De accenten op werkbezoeken en zelfstandige informatievoorziening spelen daarbij een belangrijke rol. In 2015 waren er geen onderwerpen waarbij (potentieel) tegenstrijdige belangen van leden van de raad of het college een rol speelden.

→ Voor meer informatie hierover verwijzen wij u naar de passage over de Raad van Toezicht in de continuïteitsparagraaf (in hoofdstuk 9 Onze toekomst).

Raad van Toezicht: zelfevaluatie

De raad heeft in februari 2015 zijn eigen jaarverslag over 2014 besproken en vastgesteld. Dit document is opgenomen in de jaarstukken van de hogeschool, die in mei 2015 door de raad zijn goedgekeurd.

In juli 2015 heeft de raad zijn jaarlijkse zelfevaluatie gehouden. De bezinning op hun taken tijdens het opstellen van het toezichtkader hebben de leden van de raad als een goed leerproces ervaren. Een goede en evenwichtige samenstelling van de raad wordt daarbij beschouwd als een belangrijke voorwaarde voor een lerend klimaat. De raad besprak ook de eigen informatievoorziening voor een goed toezichtproces en de kerngebieden van het toezicht in relatie tot het toezichtkader. Verder sprak de raad over het belang van rolvastheid in het samenspel van bestuur, toezicht en medezeggenschap.

Raad van Toezicht: samenstelling en interne zaken

De Raad van Toezicht telt zeven leden en kent drie commissies, de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie en de Onderwijscommissie. In 2015 is Wim Touw na twee termijnen afgetreden. Hij is per 1 juni 2015 opgevolgd door Raymond Gradus. Het voorzitterschap van de Auditcommissie is belegd bij Marion Gout en gaat in oktober 2016 over naar Raymond Gradus.

De raad heeft zich in het voorjaar van 2015 bezonnen op de ontwikkeling van de samenstelling van de raad in de komende jaren en de procedures voorbereid voor de vacatures die in 2016 ontstaan conform het rooster van aftreden.

Samenstelling Raad van Toezicht in 2015

Leden Raad van Toezicht	(Her)benoemd per	Herbenoembaar per	Datum van aftreden
mr. J.W. Weck, voorzitter	oktober 2012		oktober 2016
drs. M.W. Gout-van Sinderen, vicevoorzitter, voorzitter Auditcommissie	oktober 2012		oktober 2016
ir. J. Vermeer, secretaris, voorzitter Onderwijscommissie	juni 2014		juni 2018
drs. F.E. Deug, voorzitter Remuneratiecommissie	april 2012	april 2016	
prof. ir. L. de Quelerij, lid Onderwijscommissie	1 februari 2013	1 februari 2017	
ir. W.J. Tempel, lid Remuneratiecommissie	1 februari 2013	1 februari 2017	
prof. dr. R.H.J.M. Gradus, lid Auditcommissie	1 juni 2015	1 juni 2019	

College van Bestuur: samenstelling en functioneren

In de loop van 2015 is gesproken over een derde benoemingstermijn voor collegelid Susana Menéndez, omdat haar tweede termijn in 2016 afloopt. Besloten is haar aanstelling als collegelid per 1 april 2016 met twee jaar te verlengen. De Hogeschoolraad heeft positief geadviseerd over deze herbenoeming.

Jaarlijks bespreekt de raad het functioneren van het college aan de hand van de gemaakte resultaatafspraken: een tussenstand in de zomer, de beoordeling in het najaar. In 2015 is de tussenstand niet apart besproken, omdat in elke vergadering van de raad bestuurlijke voortgangsrapportages zijn behandeld. In de periode november-december vond de reguliere beoordeling plaats van de gezamenlijk te behalen resultaten en de individuele bijdragen van de collegeleden daaraan. In deze procedure werden per collegelid twee directeuren als referent betrokken. In de vergadering van 15 december heeft de raad de beoordelingsprocedure afgerond.

Overzicht activiteiten Raad van Toezicht

De raad is in 2015 zeven keer bijeen geweest, waarbij twee vergaderingen zijn ingevuld met de thema's 'studiesucces' (februari) en 'naar een lerende economie' (november), als uitwerking van de strategische ambitie 'netwerkhogeschool'. In de reguliere vergaderingen stonden de gebruikelijke bespreek- en beslispunten op de agenda. De kaderbrief, de begroting, de periodieke managementrapportages en de jaarrekening zijn belangrijke onderwerpen in het kader van het risicotoezicht van de raad. De Auditcommissie bereidde de bespreking ervan voor. Op 21 mei 2015 heeft de raad in aanwezigheid van de accountant de jaarstukken van 2014 besproken en goedgekeurd. Op 15 december is de begroting 2016 goedgekeurd.

In elke vergadering werd de raad aan de hand van een bestuurlijke schets uitvoerig bijgepraat door het college. Over de uitwerking van de nieuwe besturingsfilosofie, het instellingsplan en het verloop van de reorganisatie. En over de uitbouw van de netwerken waarin de hogeschool opereert en zich verder wil positioneren.

Verder kwamen deze onderwerpen aan de orde:

- *Herinrichting*
De voortgang van de herinrichting van de organisatie is een vast agendapunt. De raad volgt nauwgezet de ontwikkeling van de gefaseerde aanpak. In oktober was de besluitvorming over fase 3 onderwerp van gesprek, zowel de instemming door de Hogeschoolraad als de vertraging vanwege de aanvankelijke afwijzing door de vakbonden.
- *Integrale kwaliteitszorg en instellingsaccreditatie*
De raad is zich goed bewust van het belang van de instellingsaccreditatie voor de hogeschool en zijn rol daarin. In oktober heeft de raad gesproken met de nieuwe programmacoördinator over de herziene aanpak. De raad en de Onderwijscommissie bespreken elke vergadering de voortgang.

- *Sportcampus Zuiderpark*
De ontwikkeling van Sportcampus Zuiderpark is een terugkerend onderwerp op de agenda van de raad en de Auditcommissie, en wordt nauwlettend gevolgd. Telkens kon de raad zich vinden in de noodzakelijke keuzes en de gekozen aanpak.
- *Externe vragen*
Naar aanleiding van de jaarrekening 2014 zijn in de media vragen gesteld over de vertrekregeling van een medewerker. Dit heeft geleid tot Kamervragen, die eind 2015 zijn beantwoord. De raad heeft de tijdige signalering van deze zaken besproken.
- *Declaratiebeleid*
De terugkerende aandacht in de media voor de hoogte van declaraties in het hbo gaf in november 2015 raad en college aanleiding tot evaluatie van het vigerende declaratiebeleid. Transparantie en eenvoud in toepassing zijn daarbij benoemd als uitgangspunt voor het declaratiebeleid, mede met het oog op de signaalwerking daarvan naar de hele organisatie. Een nieuw declaratiereglement is in voorbereiding.

Contact tussen de Raad van Toezicht en de medezeggenschap

Een vertegenwoordiging van de raad heeft op 18 mei en op 18 november 2015 het reguliere overleg gevoerd met de Hogeschoolraad. Dit overleg verloopt open, kritisch en constructief. Specifieke onderwerpen waren de voorbereiding en uitvoering van fase 3 van de reorganisatie, waarbij de Hogeschoolraad vooral zijn zorgen over de aanpak en de communicatie naar voren bracht.

De raad beschouwt het overleg met de medezeggenschap als een belangrijke interne bron van informatie over de beleidsvoering en het reilen en zeilen van de hogeschool. Uitgangspunt voor de raad is een zorgvuldig samenspel van bestuur, toezicht en medezeggenschap op basis van een heldere scheiding van verantwoordelijkheden. De vorm van dit overleg met de medezeggenschap, al dan niet in aanwezigheid van het college, was in 2015 onderwerp van gesprek met de Hogeschoolraad.

Werkbezoeken

De raad heeft een activiteitenplan opgesteld, dat volgt uit het in maart 2015 vastgestelde toezichtkader. Als onderdeel daarvan brengt de raad werkbezoeken aan onderdelen van de organisatie. Daar laat de raad zich zelfstandig informeren over de ontwikkelingen in de organisatie en hoe deze worden beleefd.

In april 2015 brachten leden van de raad een bezoek aan de locatie Laan van Poot, waar zij spraken met het management en met medewerkers en studenten van de opleidingen HALO en Sportmanagement. In mei 2015 sprak de raad met management, medewerkers en studenten van de Faculteit IT & Design. Eind november werd de raad ontvangen bij het Haagse deel van de Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving. De werkbezoeken verlopen open en geanimeerd, worden van beide kanten zeer gewaardeerd en voorzien in de behoefte van nauwere betrokkenheid van en bij het interne toezicht.

Commissies

Auditcommissie

De Auditcommissie is in het verslagjaar vijf keer bijeen geweest om de reguliere vergaderingen van de raad voor te bereiden. Van elke vergadering werd schriftelijk verslag uitgebracht. Vaste onderwerpen van gesprek waren de onderdelen van de planning- en controlcyclus: de kaderbrief, begroting, periodieke managementrapportages en jaarrekening. Met de accountant werden het auditplan, de managementletter en het accountantsverslag besproken. Terugkerende onderwerpen waren de voortgang van de reorganisatie en de bouw van de Sportcampus Zuiderpark. De Auditcommissie besprak daarnaast de ontwikkeling van de controlfunctie (maart), het declaratiebeleid (juni), het inkoopbeleid (september) en de situatie en ontwikkelingen op ICT-gebied (december).

Onderwijscommissie

De Onderwijscommissie kwam bijeen in maart, juni en november 2015. Het is inmiddels een vaste gewoonte dat de beide leden voorafgaand aan de commissievergaderingen gesprekken voeren met medewerkers of studenten. In maart spraken zij met drie faculteitsdirecteuren, in juni met studenten en in november met de opleidingsmanagers met wie zij ook vorig jaar gesproken hadden en die toen nieuw benoemd waren in het kader van de reorganisatie. Deze gesprekken zijn zeer informatief voor de Onderwijscommissie en worden door alle betrokkenen als zeer nuttig ervaren.

Op de agenda van de commissie stonden in maart het programma Integrale Kwaliteitszorg en het Masterbeleid/ Leven lang leren, in juni de Nationale Studenten Enquête en de evaluatie van het Onderwijskader en in november het Onderzoeksbeleid.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie is in 2015 twee keer bijeen geweest en heeft daarnaast per e-mail en telefonisch afgestemd en overleg gevoerd. In september heeft de commissie de procedure voor de beoordeling van het college en de collegeleden voorbereid. De voorzitter van de commissie voerde in december samen met de voorzitter van de Raad van Toezicht de beoordelingsgesprekken met de collegeleden. De ontwikkelingen rond de benoeming en bezoldiging van bestuurders en het kabinetsbeleid rondom de aanpassing van de Wet normering topinkomens (WNT) zijn belangrijke punten van aandacht.

Remuneratiebeleid voor het College van Bestuur

In het verslagjaar waren er geen aanleidingen om de hoofdlijnen van het remuneratiebeleid aan te passen:

- De bezoldiging bestaat alleen uit een vast deel; variabele beloningsbestanddelen worden niet toegekend.
- De pensioenvergoeding is ABP-gerelateerd en staat in normale verhouding tot het basissalaris. Per 1 januari 2015 is de pensioenopbouw (wettelijk) gewijzigd en wordt geen pensioen meer opgebouwd over salaris boven € 100.000.
- Bestuurders krijgen geen persoonlijke leningen of garanties.
- Leden van het College van Bestuur worden benoemd voor een periode van vier jaar.
- Herbenoeming is afhankelijk van de geleverde prestaties; de raad stelt voor elke herbenoeming een beoordeling op.

De raad gaat voor de bezoldiging van de collegeleden uit van de geldende kaders van wet- en regelgeving. Sinds 1 januari 2013 gold voor de bezoldiging van bestuurders de sectorale kaderstelling. Die is opgesteld door de Vereniging Hogescholen op basis van de WNT en goedgekeurd door de minister. Per 1 januari 2015 werd een wijziging in de WNT van kracht, de zogenoemde WNT-2, waarmee de maximum bezoldiging werd afgetopt op € 178.000. Hoewel dit ingrijpt in de genoemde sectorale kaderstelling, had dit voor de bezoldiging van de collegeleden in het verslagjaar nog geen gevolgen.

De raad heeft in december 2014 besloten om voor 2015 een nader te bepalen indexatie toe te kennen. Dit alles binnen de kaders van de sectorale bezoldigingscode en op basis van ministeriële regelgeving. Deze nadere bepaling kon in 2015 echter niet worden afgerond vanwege de trage voortgang in het overleg over de cao-Rijk en de aanhoudende onduidelijkheid over de pensioenontwikkeling in 2016. In februari 2016 is de indexering bepaald. Dit gebeurde op basis van de procentuele stijging van de lonen in de cao-hbo in 2015, inclusief de eenmalige uitkering. De indexering over 2015 is met terugwerkende kracht toegekend, voor zover passend binnen de WNT-norm.

In 2015 is een salarisverhoging van de heer Lintsen doorgevoerd. Dit was eind 2014 besloten op grond van zijn beoordeling en in het kader van eerder gemaakte afspraken.

De bezoldiging 2015 van de collegeleden is opgenomen in de jaarrekening 2015 en ook gepubliceerd op de website van de Vereniging Hogescholen.

Declaraties van het bestuur worden door de voorzitter van de Raad van Toezicht goedgekeurd.

→ Een overzicht van declaraties is opgenomen in bijlage 1.3

Remuneratiebeleid voor de Raad van Toezicht

Ook voor de bezoldiging van zijn eigen leden volgt de Raad van Toezicht onverkort de kaders van wet- en regelgeving. Daarbinnen heeft de raad besloten tot een verhoging van de bezoldiging met ingang van 2016. Daarbij heeft de raad het volgende overwogen:

1. De rol van toezichthouder is de afgelopen jaren zwaarder geworden in verantwoordelijkheid en tijdsbeslag, ook bij De Haagse Hogeschool. De jaarverslagen getuigen ervan. In algemene zin constateert de wetgever dit ook in zijn toelichting op de Wet verlaging bezoldigingsmaximum WNT (WNT-2). Daarom is bij de wettelijke verlaging van de maximum bezoldiging voor bestuurders die van toezichthouders ontzien. De maximumnorm is voor hen verhoogd. De WNT-2 maximeert de bezoldiging voor een lid van de Raad van Toezicht op 10 procent van de maximumbezoldiging van de bestuursvoorzitter. Voor de voorzitter van de Raad van Toezicht is de maximumbezoldiging gesteld op 15 procent. Voorheen was dit respectievelijk 5 en 7,5 procent.
2. De honorering van toezichthouders moet gerelateerd zijn aan de reële inzet en tijd die een toezichthouder besteedt aan zijn taak, zoals de wetgever in zijn toelichting op de wet ook stelt.
3. Hoewel de bezoldiging van de Raad van Toezicht sinds 2006 ongewijzigd is, acht de raad terughoudendheid op zijn plaats met betrekking tot zijn bezoldiging, gelet op de jarenlange nullijn in de cao-hbo en de maatschappelijke discussie over beloningen aan de top.
4. De raad 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 raad vindt een overeenkomstige bezoldiging passend.
5. De raad heeft dit vertaald binnen de nu geldende kaders in een verhoging van de bezoldigingsbedragen (exclusief btw), zoals vermeld in onderstaande tabel.

In de tabel zijn ter vergelijking naast elkaar gezet: de bezoldiging zoals die sinds 2006 voor de leden van de Raad van Toezicht is gehanteerd, de nieuwe bezoldiging met ingang van 2016, en het wettelijk toegestane maximum voor 2016.

Bezoldiging per jaar voor leden van de Raad van Toezicht (bedragen exclusief btw)

Functie	Bezoldiging RvT m.i.v. 2016		Bezoldiging RvT 2006 t/m 2015		Maximum 2016	
Voorzitter	€ 10.680	6%	€ 8.640	4,9%	€ 26.850	15%
Lid Auditcommissie	€ 7.120	4%	€ 5.280	2,9%	€ 17.900	10%
Lid Remuneratie-commissie/ Onderwijs-commissie	€ 5.340	3%	€ 4.320	2,4%	€ 17.900	10%

* Het wettelijk maximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt 15 procent van de maximum bezoldiging van de voorzitter College van Bestuur. Voor een lid Raad van Toezicht ligt het wettelijk maximum op 10 procent. Voor De Haagse Hogeschool is in 2016 de maximumbezoldiging van de voorzitter College van Bestuur gelijk aan de maximumnorm WNT 2016 (€ 179.000).

Inclusief btw bedraagt per 1 januari 2016 de bezoldiging voor de voorzitter € 12.922,80, voor de leden van de Auditcommissie € 8.615,20 en voor de overige leden € 6.461,40. De leden van de raad kunnen reiskosten en uitgaven voor deskundigheidsbevordering declareren.

→ Een specificatie van de bezoldiging 2015 per lid van de raad is opgenomen in de jaarrekening.

Medezeggenschap

De Hogeschoolraad volgt het beleid van het College van Bestuur kritisch en schuwt het debat niet. Zo draagt de raad onder andere bij aan draagvlak voor het hogeschoolbeleid en aan invloed van medewerkers en studenten op belangrijke besluiten. Het college en de Hogeschoolraad voerden in het verslagjaar zeven keer formeel overleg. Dat verliep constructief en leidde meermalen tot aanpassingen van het beleid.

Reorganisatie fase 3

De Hogeschoolraad wees in februari 2015 het plan af voor de eerste stap van de herinrichting fase 3. De raad was niet tegen de reorganisatie, maar vond het niet verstandig om de diensten te clusteren voordat er een helder beeld, een heldere analyse en heldere doelstellingen lagen vanuit het onderwijs. De blauwdrukken bij de faculteitsbureaus moesten als uitgangspunt worden genomen om na te gaan wat er nodig was voor de dienstverlening. Het proces van 'vraagarticulatie' vanuit het onderwijs moet leidend zijn. De raad had bij deze eerste stap ook zijn twijfels over de samenstelling van de groep regisseurs binnen dit proces. Verder stelde de raad dat ook het onderwijs vertegenwoordigd moest zijn in de regiegroep. De raad wilde graag dat medewerkers van de faculteiten hierin werden betrokken. In de overlegvergaderingen van maart en april is over de reorganisatie fase 3 verder van gedachten gewisseld tussen de partijen, waarna het college het definitieve plan voor de overlegvergadering van juli 2015 ter instemming aanbood aan de Hogeschoolraad. In de aanloop naar deze vergadering heeft de raad diverse bijeenkomsten georganiseerd om de achterban te raadplegen over het gepresenteerde plan.

De grootste zorg van de Hogeschoolraad ging uit naar de medewerkers van de faculteitsbureaus en de diensten. Belangrijk knelpunt was dat er op dat moment geen heldere wervingsprofielen waren en dat er geen functiehuis was, waardoor medewerkers niet wisten waarop ze moesten gaan 'solliciteren'. De Hogeschoolraad kon zich ook niet vinden in de voorgestelde clustering van HRM en Financieel Economische Zaken vanwege de risico's en de disbalans. Bovendien had de raad bezwaren tegen de positionering van het Bestuursbureau: vanwege een mogelijke dubbeling van functies zou het Bestuursbureau kleiner moeten zijn. De raad kon zich vinden in de samenvoeging van Facilitair Bedrijf en Informatie Technologie en de samenvoeging van Onderwijs- en Studentenzaken, Communicatie & Marketing en Bibliotheek. Na diverse schorsingen kwamen de Hogeschoolraad en het college nader tot elkaar. Er was overeenstemming over het Bestuursbureau (lean and mean) en over de splitsing van HRM en Financieel Economische Zaken met elk een eigen directeur. De raad en het college bleven verdeeld over het plaatsingsproces en de functieprofielen. De raad stemde niet in met het aangeboden reorganisatieplan fase 3. De raad en het college kwamen overeen het gesprek hierover in augustus voort te zetten.

In het tweede deel van de overlegvergadering in augustus bereikten de Hogeschoolraad en het college uiteindelijk overeenstemming over het plaatsingsproces. Zij spraken een 'noodremprocedure' af. Daarbij werd een meldpunt ingericht, dat de Hogeschoolraad én het college adviseert over klachten en meldingen van medewerkers wanneer het matchingsproces onzorgvuldig zou verlopen. Met de toezegging van het college dat bovenstaande punten in een nieuw reorganisatieplan werden opgenomen, stemde de Hogeschoolraad in met de reorganisatie fase 3.

De adviezen die het meldpunt heeft uitgebracht, zijn door de raad en het college besproken. De maatregelen die het college daarop heeft genomen, hebben niet geleid tot het in werking treden van de noodrem. Wel wees het meldpunt de Hogeschoolraad en het College van Bestuur herhaaldelijk op het verbeteren van de proactieve informatieverstrekking aan het betrokken personeel.

Kaderbrief, begroting en managementrapportages

Vaste agendapunten in het overleg zijn de kaderbrief voor de begroting (juli) en de begroting (december/januari). De Hogeschoolraad adviseerde positief over de begroting 2015 met uitzondering van de begroting voor de Academie voor Masters & Professional Courses (M&PC). Deze zou later, bij de verschijning van het businessplan van deze academie, met de raad worden besproken. De Hogeschoolraad stemde in met de kaderbrief 2016, waarbij wederom aandacht gevraagd werd voor werkdrukverlichting bij de faculteiten. Met het college werd afgesproken dat in de beleidsplannen van de faculteiten opgenomen wordt welke stappen gezet worden om de kwaliteit verder te verhogen en de werkdruk te verlagen. Over de uitvoering van het beleid en de begroting wordt de Hogeschoolraad geïnformeerd via de drie periodieke managementrapportages en via de jaarstukken.

Integratie lectoraten, onderzoek en zwaartepunten

De Hogeschoolraad ging akkoord met de opheffing van het Centrum voor Lectoraten en Onderzoek (CLO) per 1 april 2015. De lectoraten werden per die datum ondergebracht bij de faculteiten. Naar aanleiding van de opheffing van het CLO ging de raad ook akkoord met een wijziging van het Bestuurskader.

Brede bachelor Social Work (BBSW)

De Hogeschoolraad stemde in met de start van de BBSW per 1 september 2017, tenzij het college kon aantonen dat er voldoende draagvlak was bij het personeel en de studenten om een start per 1 september 2016 mogelijk te maken. Ook vroeg de raad naar aanleiding van de risicoanalyse om een set goede risicomaatregelen. Verder vroeg de raad het college om een staat waarin de middelen waren opgenomen die werden ingezet voor de ontwikkeling van de BBSW. Naar aanleiding van deze stukken heeft de Hogeschoolraad de medewerkers en studenten van de faculteit gehoord en geconstateerd dat er nog geen duidelijke missie en visie waren en dat de medewerkers op dat moment nog niet klaar waren om deze brede bachelor naar buiten uit te dragen. Bovendien waren er nog onduidelijkheden en vragen over de duale BBSW. De raad constateerde dat studenten onvoldoende waren betrokken bij dit traject en dat er onrust was bij de medewerkers. Dat had te maken met de cultuurverschillen tussen de opleidingen en met de manier waarop het management dit oppakte. De raad constateerde dat er veel externen waren aangetrokken om de vacatures te vervullen. De Hogeschoolraad vond dat er nog te veel onzekerheden waren en vroeg zich af of de kwaliteit van de huidige en de toekomstige opleiding kon worden gewaarborgd. Dit alles bij elkaar genomen leidde tot het besluit om de BBSW per 1 september 2017 te laten starten.

Specifieke onderwerpen

In 2015 kwamen de vaste onderwerpen op het gebied van onderwijs aan bod, zoals de onderwijs- en examenregeling, de regeling collegegelden, het reglement in- en uitschrijving en het studentenstatuut. Ook de gebruikelijke onderwerpen op HRM-gebied ontbraken niet, zoals het jaarverslag van de arboarts en het jaarverslag van de ombudsman voor personeel. Naar aanleiding van dat eerste verslag voerde de Hogeschoolraad een gesprek met het college over de toename van het ziekteverzuim onder de vrouwelijke medewerkers en de verdeling van de medische en arbeidsgerelateerde oorzaken per dienst en faculteit. De raad wil in de toekomst de arboarts alleen spreken, zonder een vertegenwoordiger van HRM of het College van Bestuur.

In april 2015 besloot het college de ombudsman voor personeel uit zijn functie te ontheffen. De Hogeschoolraad plaatste vraagtekens bij de manier waarop het college dit besluit genomen had en bij het feit dat de raad hier niet bij betrokken was. De raad vond dit een ingrijpend besluit en vond dat het belang van het vertrouwen tussen het college en de ombudsman moest kunnen worden afgewogen tegen de volstreekte onafhankelijkheid waarin een ombudsman moet kunnen werken omdat de ombudsman een vraagbaak is van anderen dan het college. Het college heeft zijn besluit toegelicht aan de raad voor zo ver mogelijk in een dossier dat een personeelskwestie betreft en waarin het belang van vertrouwelijkheid en openheid gewogen moet worden. De raad kan dit besluit niet toetsen.

Naar aanleiding van het jaarverslag van de ombudsman ging de raad in gesprek met het college over de gegeven adviezen. Het betrof in het bijzonder de dubbele personeelsdossiers en de opname van de rechtsbescherming van klagers in het reglement. Afgesproken werd dat de rechtsbescherming van klagers opgenomen wordt in het reglement. Daarnaast werd afgesproken dat de zittingstermijn van de ombudsman drie jaar blijft.

Medezeggenschapsverkiezingen

De raad en het college besloten om de reguliere medezeggenschapsverkiezingen onder het huidige regime te organiseren. Voor de verkiezingen van de faculteitsraden wordt het lijstenstelsel gehanteerd en voor de Hogeschoolraad het districtenstelsel. De raad en het college besloten bovendien om voor de periode van anderhalf jaar (gerekend vanaf 1 september 2014) voor de faculteitsraden een overgangsbepaling te laten gelden. Daarbij heeft elke faculteit één faculteitsraad, die is samengesteld uit de academierraad of de academierraden van de academie of academies die in de faculteit zijn opgegaan. Voor de faculteitsraden vonden in juni 2015 verkiezingen plaats als bedoeld in artikel 3 van het medezeggenschapsreglement, met het oog op de raadsperiode die ingaat per 1 september 2015. In afwijking van artikel 2 lid 2 blijft bij deze verkiezingen het aantal zetels in de faculteitsraden gehandhaafd op het aantal per 1 september 2014. Voor de verkiezingen voor de Hogeschoolraad werd besloten om een overgangsbepaling op te

nemen in het medezeggenschapsreglement. Deze verkiezingen vonden in juni 2015 plaats voor de raadsperiode die ingaat op 1 september 2015 en waarvan de zittingsperiode anderhalf jaar is. Over het passief kiesrecht hebben het College van Bestuur en de Hogeschoolraad besloten dat opleidingsmanagers geen kandidaat kunnen zijn voor een medezeggenschapsraad en dat opleidingsmanagers en teamleiders geen kandidaat kunnen zijn voor een faculteitsraad.

→ In bijlage 1.4 vindt u meer informatie over de beschikbare zetels in de hogeschoolraad en deelraden.

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 toevoorder bij dit overleg en de werknemersorganisaties bespreken de agenda van het overleg vooraf met de raad. De raad kan dan advies geven over de geagendeerde onderwerpen. Het Georganiseerd Overleg heeft in 2015 zes keer plaatsgevonden. Het belangrijkste onderwerp in 2015 was het sociaal plan van de reorganisatie fase 3. Andere onderwerpen die zijn besproken:

- reorganisatie fase 2 (voortgang en afsluiting sociaal plan);
- herinrichting Centrum voor Lectoraten en Onderzoek;
- sociaal jaarverslag 2014;
- toevoegen van de SOP-middelen (seniorenregeling onderwijspersoneel) aan de decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM);
- uitputting DAM 2014 en voorstel besteding DAM 2015 en verder;
- jaarverslag ombudsman;
- invulling Participatiewet.



Ons onderwijs



Ook in 2015 was er weer volop beweging en ontwikkeling in het onderwijs van De Haagse Hogeschool. De hogeschool nam meerdere initiatieven voor de doorontwikkeling en verbetering van het onderwijs. Zo evalueerde de hogeschool het onderwijskader, dat in 2013 van kracht is gegaan. Uit die evaluatie blijkt dat we de implementatie van het onderwijskader succesvol mogen noemen. De opleidingen zijn ermee aan de slag gegaan en de kaders zijn in veel gevallen gerealiseerd of gedeeltelijk gerealiseerd. Door de koppeling met de opleidingsleerplannen is de realisatie van de kaders niet vrijblijvend gebleven. Dit heeft z'n vruchten afgeworpen. Samen met docenten en studenten ontwikkelt de hogeschool het onderwijskader door in de lijn van ons nieuwe instellingsplan 'Wereldburgers in een lerende samenleving'. Daarmee zetten we de eerder ingezette koers voort naar kwalitatief goed onderwijs van hoog niveau, dat bovendien bereikbaar is voor velen. Binnen die kwaliteitsopgave zijn drie thema's richtinggevend: wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool.

De hogeschool wil iedere student opleiden als een internationaal georiënteerde wereldburger die goed uit de voeten kan in de netwerksamenleving. Daarbij willen we studenten niet alleen voorbereiden op hun eerste baan. Onze studenten krijgen bagage mee voor een heel leven. En het gaat ons niet alleen om het werkzame leven, maar ook om de participatie als burger in de samenleving. Uit de verantwoording over de prestatieafspraken² is gebleken dat we op de goede weg zijn. Maar er zijn zeker ook nog verbeteringen mogelijk. De Haagse Hogeschool wil nog meer studenten naar een hoog niveau van afstuderen begeleiden. Daar is nog hogere onderwijskwaliteit voor nodig.

Cruciaal voor onderwijskwaliteit

Om onderwijskwaliteit te realiseren en daarmee studenttevredenheid en studiesucces, is de interactie tussen het docententeam en de student cruciaal. Maar ook het onderwijsaanbod, de studeerbaarheid van curricula, voorlichting, aansluiting op studentkenmerken, faciliteiten, begeleiding, etc. zijn daarbij van groot belang.

Onderwijsassortiment

In 2015 werd het eerste volle studiejaar afgerond waarin niet langer dertien academies maar zeven faculteiten voorzagen in het onderwijsassortiment van De Haagse Hogeschool.

Bacheloropleidingen

Studenten konden in 2015 bacheloronderwijs volgen bij zeven faculteiten of domeinen:

- Bestuur, Recht & Veiligheid (BRV)
- Business, Finance & Marketing (BFM)
- Gezondheid, Voeding & Sport (GVS)
- IT & Design (ITD)
- Management & Organisatie (MO)
- Sociaal Werk & Educatie (SWE)
- Technologie, Innovatie & Samenleving (TIS)

De bacheloropleidingen vallen binnen de sectoren Economie, Gezondheidszorg, Gedrag en Maatschappij, Onderwijs en Techniek. De Haagse Hogeschool biedt voltijdopleidingen, deeltijdopleidingen, duale bacheloropleidingen en Associate degree-opleidingen aan.

→ In bijlage 2.1 vindt u een overzicht van onze bacheloropleidingen.

² Zie hiervoor hoofdstuk 10 van dit jaarverslag en de verwijzing die u daarin aantreft.

Brede bachelor HBO-ICT

Vanwege de landelijke conversie converteerde De Haagse in 2015 het merendeel van de opleidingen binnen de Faculteit IT & Design naar de brede bachelor HBO-ICT. Een brede bachelor biedt studenten meer mogelijkheden om te switchen, zonder dat dit leidt tot studievertraging of -uitval. De invoering ervan vergemakkelijkt de studiekeuze voor studenten die nog niet weten welke studie goed aansluit bij hun beroepsinteresse. Zij krijgen bij de brede bachelor HBO-ICT langer de tijd om af te wegen welke specifieke opleiding in de ICT en de techniek het best bij hen past. En welke de meeste kansen op de arbeidsmarkt biedt. Deze conversie beoogt daarnaast het aantal opleidingen in de ICT en de techniek te reduceren.

Op deze wijze biedt De Haagse ook aan werkgevers een beter zicht op de jonge professionals die de arbeidsmarkt straks gaan betreden. Het beroepsprofiel van de afstudeerrichtingen in de ICT en de techniek sluit na deze conversie nog meer aan op wat bedrijven in de ICT en techniek van de jonge professionals vragen. Omdat de student instroomt in een brede bachelor en zo tot een beter afgewogen beroepskeuze komt, kan de hogeschool later in het studietraject meer maatwerk en een nog betere aansluiting op de werkvloer genereren.

Driejarige vwo-trajecten en Engelstalige opleidingen

Sinds 2014 maakt de Wet Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs driejarige vwo-trajecten van 180 studiepunten in het hbo mogelijk. Ook De Haagse Hogeschool heeft deze trajecten in haar assortiment opgenomen. Ze zijn niet alleen interessant voor de Nederlandse vwo'ers, maar ook voor internationale studenten met een gelijkwaardig diploma. Internationale studenten, die tijdelijk in Nederland willen studeren, maken namelijk een afweging tussen een bachelor aan een universiteit of aan een hogeschool. Universiteiten in Nederland bieden driejarige bachelors aan, daarom is het ook voor De Haagse Hogeschool aantrekkelijk om driejarige Engelstalige opleidingen in het assortiment op te nemen.

Inmiddels biedt De Haagse zes van dergelijke driejarige opleidingen met 180 studiepunten aan. Het betreft de opleidingen:

- Process & Food Technology (PFT-3);
- European Studies (ES-3);
- International Communication Management (ICM);
- Industrial Design Engineering (IDE);
- Opleiding tot Leraar Basisonderwijs (PABO-3);
- International Financial Management and Control (IFMC-3).

Met uitzondering van de opleiding PABO betreft het hier Engelstalige opleidingen. In de komende jaren zullen meer driejarige vwo-opleidingen volgen.

Minorenaanbod

De opleidingen van De Haagse Hogeschool hebben een major-minorstructuur. De omvang van de minorruimte ligt vast in het onderwijskader. Studenten kiezen een minor binnen of buiten hun eigen faculteit, binnen of buiten De Haagse Hogeschool. De Haagse heeft al jaren een voor studenten aantrekkelijk minorenaanbod. Dankzij het programma Kies op maat is het voor studenten van buiten De Haagse gemakkelijker geworden om aan onze hogeschool een minor te volgen. Omgekeerd kunnen onze eigen studenten ook makkelijker een minor buiten de eigen hogeschool volgen.

De transitie van academies naar faculteiten toonde aan dat er een overlap bestond van enerzijds hogeschoolbrede minoren en anderzijds academieminoren. In het verslagjaar kwamen de faculteiten intern tot een reductie van het aantal minoren. Daarmee werd een groot deel van de overlap weggehaald. In 2016 zullen de verschillende faculteiten onderling beoordelen waar nog overlap van minoren bestaat. Dit proces wordt vergemakkelijkt, doordat de interne verrekening als financiële prikkel is weggevallen. De Haagse nam in 2015 het besluit om criteria te formuleren aan de hand waarvan het assortiment minoren steeds kan worden getoetst.

Deeltijdonderwijs

In de politiek en de samenleving is duidelijk een toenemende belangstelling voor deeltijdonderwijs en passend onderwijs voor werkenden. Ook binnen De Haagse is de discussie over deeltijdonderwijs opnieuw gestart. De Haagse Hogeschool heeft een verkennend onderzoek laten uitvoeren ten behoeve van een realistische ambitie rond deeltijdonderwijs. Dit krijgt een vervolg in 2016.

In navolging van het advies van de Commissie Rinnooy Kan, kondigde het ministerie van OCW op 31 oktober 2014 de pilots flexibilisering en de experimenten vraagfinanciering aan. De minister typeerde destijds in een brief aan de Tweede Kamer de pilots en de experimenten als impulsen die het kabinet wilde geven aan een leven lang leren. De Haagse Hogeschool diende in het verslagjaar een aanvraag in voor zo'n pilot, gekoppeld aan een experiment. Begin 2016 kreeg de hogeschool toestemming van het ministerie om te gaan experimenteren met deeltijdonderwijs.

Masters & Professional Courses

De Academie voor Masters & Professional Courses bood in 2015 drie internationale en vijf Nederlandstalige masterprogramma's aan, waarvan twee in samenwerking met de Open Universiteit. Tot het brede aanbod van deze academie behoren ook post-bacheloropleidingen, maatwerkopleidingen en praktijkgerichte programma's. De laatste variëren van tweedaagse trainingen tot langere (gecertificeerde) post-bacheloropleidingen.

→ In bijlage 2.2 vindt u een overzicht van onze masteropleidingen en professional courses.

De Stichting Post Hoger Beroeps Onderwijs Nederland heeft nagenoeg alle professional courses van meer dan tien dagdelen aan De Haagse gecertificeerd. De courses beschikken ook (bijna) allemaal over een onderwijs- en examenregeling (OER). De Stichting Post Hoger Beroeps Onderwijs Nederland is een onderdeel van het Centrum voor Post Initieel Onderwijs Nederland (CPION).

In ontwikkeling

In 2015 droeg de Academie voor Masters & Professional Courses bij aan de ontwikkeling van de volgende masters:

- IT, Security & Management
Deze werd ontwikkeld in samenwerking met de Faculteit IT & Design van De Haagse Hogeschool en met de Cyber Security Academy (CSA). In de CSA bundelen de Universiteit Leiden, de Technische Universiteit Delft en De Haagse Hogeschool hun kennis en expertise op het gebied van cybersecurity.
- Lichamelijke Opvoeding
Deze werd ontwikkeld in samenwerking met de Faculteit Gezondheid, Voeding & Sport (GVS).
- Healthy Aging
Deze master werd ontwikkeld in samenwerking met de Faculteit Sociaal Werk & Educatie (SWE).

Geringe vraag vanuit de markt

In 2015 bleek er te weinig vraag te zijn naar de nieuwe Master Internal Auditing. Daarom besloot de Academie voor Masters & Professional Courses om voor deze master geen toets nieuwe opleiding meer in te dienen. Ook voor de drie post-bacheloropleidingen Business Case voor Vastgoedontwikkeling, Security & Organisaties en Fiscaal Adviseur bleek de vraag vanuit de markt tegen te vallen.

Nieuwe post-bacheloropleidingen

In het verslagjaar ontwikkelde de Academie voor Masters & Professional Courses onderstaande drie post-bacheloropleidingen:

- Big Data Analyst
Deze opleiding werd in het laatste kwartaal van 2015 ontwikkeld. Inmiddels is al interesse getoond in deze opleiding. De eerste groep studenten start op 5 februari 2016 met deze opleiding.
- MKB Belastingadviseur
Met de ontwikkeling van deze opleiding werd aan het einde van het verslagjaar begonnen. De opleiding moet in september 2016 van start gaan.
- Werken in Sociale Wijkteams
Dit programma zette de Academie voor Masters & Professional Courses in eerste instantie op als

maatwerktraject voor de gemeente Den Haag in samenwerking met Hogeschool Inholland en de Faculteit Sociaal Werk & Educatie (SWE). Inmiddels gaat De Haagse Hogeschool het programma ook aanbieden als open opleiding. De start staat gepland voor medio 2016.

Maatwerktrajecten (niet zijnde maatwerk zoals in de notitie Helderheid bekostiging hoger onderwijs)

De Academie voor Masters & Professional Courses verzorgt maatwerk- en incompanytrajecten voor bedrijven en organisaties. De hogeschool maakt voor deze opdrachtgevers een opleiding op maat. Dit varieert van workshops van een dag tot opleidingen van meerdere maanden.

Het aantal maatwerktrajecten steeg in het verslagjaar (47) ten opzichte van 2014 (36). In 2015 namen 937 mensen deel aan een maatwerktraject. Omdat het veelal kleinere trajecten betrof, daalde het totale volume in vergelijking met het voorgaande jaar. De ontwikkeling van maatwerktrajecten is lastig te sturen, omdat zij wordt bepaald door (internationale) ontwikkelingen op politiek, maatschappelijk en economisch terrein.

→ In bijlage 2.3 vindt u een overzicht van de maatwerktrajecten Masters & Professional Courses.

Internationalisering

Het internationaliseringsbeleid van De Haagse Hogeschool is een integrale aanpak waarbij de student centraal staat. Doel is om professionals op de arbeidsmarkt af te leveren die beschikken over competenties voor de mondialiserende en multiculturele wereld. Internationale curricula, contacten en uitwisselingen spelen daarbij een belangrijke rol. In 2015 is het herijkte beleid geïmplementeerd.

Internationaliseringsbeleid

De Haagse Hogeschool streeft ernaar om haar studenten goed toegerust de internationale wereld tegemoet te laten treden. Zo kunnen zij vol vertrouwen handelen in een geglobaliseerde samenleving te midden van verschillende gevoelens, gebruiken en culturele achtergronden. Doel van het internationaliseringsbeleid van de hogeschool is dan ook dat studenten tijdens hun studie de noodzakelijke attitude, vaardigheden en kennis opdoen om als een *globally competent graduate* te kunnen werken in een toenemende mondiale arbeidsmarkt.

Internationale competenties

Studenten aan De Haagse hebben ook tijdens het verslagjaar weer aan hun internationale competenties gewerkt. Zij volgden bijvoorbeeld een deel van hun studie of stage in het buitenland, namen deel aan een *international classroom*, waarin ook studenten uit het buitenland participeerden. Of zij kozen uit het groeiende aantal internationale minoren en vakken. Opleidingen namen in het verslagjaar steeds meer het internationale aspect mee in hun curriculum. Het onderwijsconcept COIL (*cooperative online international learning*), een virtuele student- en docentuitwisseling, speelde in steeds meer opleidingen een rol. Ook werden de banden met het (internationale) bedrijfsleven aangehaald.

In november vond de jaarlijkse Onderwijsdag plaats met als thema 'internationalisering'. Op deze dag werden diverse workshops en sessies aangeboden aan alle medewerkers van De Haagse Hogeschool. Dit gebeurde volgens de tien elementen van ons internationaliseringskompas, om ook op deze wijze medewerkers mee te nemen in de ambities naar 2020.

Herijking internationaliseringsbeleid

Eind 2014 vond de herijking van het hogeschoolbrede internationaliseringsbeleid plaats met als achterliggend idee dat internationalisering een middel is om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen. De totstandkoming van het nieuwe internationaliseringsbeleid kent nadrukkelijk een benadering van onderaf, waarin het onderwijs centraal staat en waarbij de verschillende opleidingen internationalisering op een natuurlijke manier in hun curriculum kunnen opnemen. Het draait hierbij om kwaliteit en impact, niet om kwantiteit.

Het merendeel van de faculteiten gebruikte in het verslagjaar Mapping Internationalization (MINT). Dit online instrument, ontworpen door EP-Nuffic, helpt hen om zicht te krijgen op de verschillende programma's op het gebied van internationalisering. In 2015 gebruikte De Haagse dit instrument als nulmeting. Ook kan de hogeschool met de tool de hiaten tussen 2015 en 2020 duidelijker maken en die gegevens verwerken in haar strategische plannen voor 2020.

Partnerinstellingen

De Haagse Hogeschool heeft de afgelopen jaren waardevolle contacten gelegd met buitenlandse partners van over de gehele wereld. Ook in 2015 was er sprake van een groeiend aantal partnerships met onderwijsinstellingen uit verschillende landen. De Haagse is met achttien nieuwe instellingen een overeenkomst aangegaan en heeft vele bestaande contacten uitgebreid naar een of meerdere vakgebieden binnen de hogeschool. Ook koos De Haagse voor strategische doelgroeplanden en -regio's: China, Brazilië en Europa. Als uitwerking van deze strategie heeft de hogeschool haar eerste strategische partnership gevormd in Brazilië door een overeenkomst aan te gaan met SENAI-SP, een van de grootste trainingscentra voor professionals in São Paulo. In Belo Horizonte sloot De Haagse een partnership met de UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais). Deze universiteit staat in de top 3 van Brazilië met prestaties op het gebied van techniek, recht en business.

Verder was De Haagse Hogeschool aanwezig bij verschillende missies van OCW/EP-Nuffic en de gemeente Den Haag in India, Canada, Verenigde Staten, Brazilië en China. Deze presentatie heeft direct haar vruchten afgeworpen: het aantal inkomende exchange studenten uit die gebieden is toegenomen. Daarnaast ontvangt De Haagse op regelmatige basis vertegenwoordigers van partnerinstellingen uit onder meer Finland, Ghana, Verenigde Staten, Duitsland, Canada, Brazilië en China. Bovendien was de hogeschool actief aanwezig (ook met inhoudelijke presentaties) op drie belangrijke onderwijsconferenties: de EAIE (European Association for International Education), de NAFSA (Association of International Educators) en de APAIE (Asia-Pacific Association for International Education).

→ In bijlage 2.4 vindt u een overzicht van de partnerinstellingen.

Summer School

In het verslagjaar organiseerde De Haagse Hogeschool de tweede editie van de Summer School met 'vrede' als overkoepelend thema. Het aantal deelnemers was ten opzichte van het jaar ervoor flink toegenomen. Tijdens The Hague Summer School intensificeert de hogeschool haar connecties met bestaande partners en breidt zij haar netwerk uit met nieuwe partners.

Beurzen

Beurzen of *scholarships* zijn een stimulans voor studenten om buitenlandervaring en internationale competenties op te doen. Studenten van De Haagse kunnen onder meer een beroep doen op het Erasmusprogramma, het Hogeschoolfonds van de hogeschool zelf en een nieuwe beurs: Holland Scholarship. Internationale studenten die naar De Haagse komen, maken onder andere gebruik van het World Citizen Talent Scholarship Programma van De Haagse Hogeschool, het Netherlands Fellowship Programma (NFP) en het nieuwe Liberation Scholarship.

→ In bijlage 2.5 vindt u een overzicht van de beurzen.

Huisvesting buitenlandse studenten

De Haagse verwelkomt graag nieuwe buitenlandse studenten. Om die groei te stimuleren, verzorgt de hogeschool een zo breed mogelijk aanbod in huisvesting. In het verslagjaar is De Haagse een contract aangegaan met The Student Hotel, een luxere vorm van flexibele huisvesting. Daarnaast verlengde De Haagse het contract met jongeren- en studentenhuisvester Duwo. Zo verbreedde de hogeschool het woonaanbod in de directe omgeving van de hogeschool.

ICT in het onderwijs

In het kader van blended learning werden in het verslagjaar de webcolleges en kennisclips een feit. Tot de zomer van 2015 was onze hogeschool kennismakelaar E-merge namens zeven instellingen voor hoger onderwijs. In die hoedanigheid organiseerden wij in november 2015 het E-merge-event.

Blended learning

Blended learning is de ideale mix van online en fysieke onderwijsactiviteiten. In 2014 bereidde De Haagse al de digitale toetscapaciteit uit met mobiele *thinclients*. Gelet op de verwachte verdere toename van digitaal toetsen, deed de hogeschool in het verslagjaar een aanbesteding voor nieuwe software en bereidden we de inrichting van extra toetslokalen voor. Ook nam De Haagse faciliteiten in gebruik, waarmee video-opnames en kennisclips worden gemaakt en beschikbaar gesteld. Diverse opleidingen maakten hiervan gebruik, met als resultaat dat er meer effectieve onderwijstijd en meer contactmomenten met studenten overbleven.

Kennismakelaar E-merge

E-merge is het platform voor kennisdeling, waarin een aantal hogescholen en universiteiten gezamenlijk innovatieve projecten uitvoeren rond het gebruik van ICT in het onderwijs. Deden aan het begin van het verslagjaar vier instellingen mee – de TU Delft, de Universiteit Leiden, de Hogeschool Leiden en De Haagse Hogeschool – in het verslagjaar zelf rekruteerde E-merge nog drie instellingen voor hoger onderwijs: de Erasmus Universiteit, de Hogeschool van Rotterdam en Hogeschool Inholland. De Haagse Hogeschool was tot aan de zomer van 2015 effectief kennismakelaar E-merge. Daarna ging die portefeuille naar de Universiteit Leiden. Wel organiseerde De Haagse in november nog het jaarlijkse E-merge-event voor alle deelnemers. Het verslagjaar liet prima functionerende netwerken zien en veel kennisontwikkeling en -deling.

Digitale leeromgeving

In 2015 bereidde de hogeschool in samenwerking met SURF³ en andere hogescholen ook de aanbesteding voor van een nieuwe digitale leeromgeving. Het gaat dan om een veel breder pakket dan de eerdergenoemde digitale toetsomgeving. De nieuwe digitale leeromgeving moet een toekomstgerichte bedding genereren voor uitbreiding van het aantal webcolleges en kennisclips, maar ook voor het online delen van onderwijsmateriaal tussen opleidingen en faculteiten.

Toetsen

*De implementatie van het nieuwe toetsbeleid van De Haagse Hogeschool in 2014 bleek in 2015 een goede stimulans te zijn om de toetskwaliteit verder te verbeteren. In die ontwikkeling is de behoefte aan deskundigheidsbevordering en -ondersteuning door het ToetsExpertiseCentrum (TOEC) alleen maar toegenomen. Om tot een betere toetskwaliteit te komen, maakte de hogeschool in 2015 intensief gebruik van de stimuleringsmiddelen die het ministerie van OCW beschikbaar heeft gesteld naar aanleiding van het rapport *Vreemde ogen dwingen*.*

Het nieuwe toetsbeleid dat in 2014 werd geïmplementeerd, heeft ervoor gezorgd dat opleidingen – zeker in de propedeuse – opnieuw zijn gaan kijken naar de kwaliteit van hun toetsen, naar de kwaliteit van de docenten, die de toetsen ontwikkelen en naar de resultaten van de breed gebruikte meerkeuzetoetsen.

TOEC en externe validering

Aan die kwaliteitsslag levert het ToetsExpertiseCentrum (TOEC) sinds 2014 een substantiële en waardevolle bijdrage. Sinds de start van het nieuwe toetsbeleid heeft het TOEC gewezen op de noodzaak van een externe validering bij de beoordeling van eindexamens en scripties, voortvloeiend uit het rapport *Vreemde ogen dwingen*. Ook in het verslagjaar heeft het ToetsExpertiseCentrum daarop gestuurd. Met goede resultaten.

³ SURF is een ICT-samenwerkingsorganisatie van het onderwijs en onderzoek in Nederland.

Steeds meer opleidingen organiseerden activiteiten met andere hogescholen inzake de uitwisseling van eindexamenstukken. De externe validering was op veel plekken in de hogeschool reden om te experimenteren. Daarbij maakte De Haagse Hogeschool veelvuldig gebruik van de stimuleringsgelden die de overheid ter beschikking heeft gesteld voor de uitvoering van hogeschoolpilots op het gebied van instellingsoverschrijdende toetsing.

Opleidingen die in 2015 gebruikmaakten van de stimuleringsgelden waren: Commerciële Economie, Bedrijfseconomie, Voeding en Diëtetiek, Communicatie, Sociaal Pedagogische Hulpverlening, Maatschappelijk Werk en Dienstverlening en Culturele en Maatschappelijke Vorming.

Penvoerder landelijk project Facility Management

De Haagse Hogeschool was in het verslagjaar penvoerder van het landelijk project FM T.E.A.M.-work (Together Everyone Achieves More). In deze projectgroep werken acht opleidingen Facility Management samen om te komen tot een gezamenlijke itembank en een landelijke BE-toets propedeuse FM.

Veilig werken met toetsen

Om te komen tot een goed beveiligde digitale toetsomgeving stelde De Haagse Hogeschool in 2015 het beleidsdocument 'Veilig werken met toetsen' vast. Een concreet resultaat daarvan was de implementatie en oplevering van een geheel beveiligd toetsplatform. Daarmee legde de hogeschool een gedegen kwalitatieve basis. In 2016 zullen de kwantitatieve mogelijkheden t.b.v. toetsing worden verruimd. Dan zal de gymzaal worden getransformeerd tot een toetsruimte met alle nodige veiligheidsvoorzieningen, zodat meer studenten daar tegelijkertijd een digitale toets kunnen afleggen. Om ook de systeemmogelijkheden aan te passen aan de eisen van deze tijd, nam De Haagse Hogeschool in het verslagjaar het besluit de aanbesteding voor te bereiden voor een nieuw digitaal toetspakket.

Accreditaties

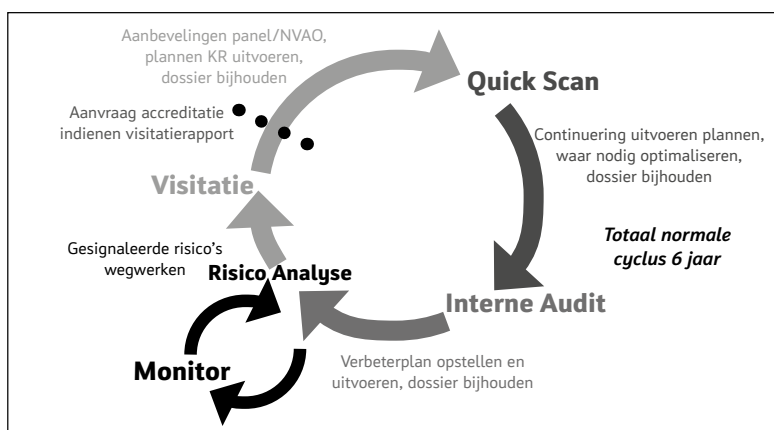
De Haagse Hogeschool kent een accreditatie-PDCA-cyclus (plan, do, check, act) waarbij de kwaliteit van individuele opleidingen periodiek wordt besproken, gemonitord en gestimuleerd aan de hand van diverse activiteiten. Deze activiteiten komen iedere zes jaar weer terug. Het zijn de quickscan, de interne audit en de externe audit, ook wel de visitatie genoemd. Een half jaar voor de visitatie voert De Haagse Hogeschool een risicoanalyse uit om mogelijke risico's te minimaliseren.

De invoering van clustergewijs visiteren, voortgekomen uit de 'Wet versterking kwaliteitswaarborgen hoger onderwijs', heeft voor sommige opleidingen de accreditatietermijn verlengd met maximaal twee jaar. Om de kwaliteit van deze opleidingen te volgen is in het verslagjaar de PDCA-cyclus voor de bacheloropleidingen aangepast. De cyclus heeft een extra 'loop' gekregen (linksonder in de figuur) met als extra activiteit de monitor.

Clustergewijs

Vanaf 2015 accrediteert de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) clustergewijs, waarbij vergelijkbare opleidingen een visitatiegroep vormen. Een identiek panel bezoekt en beoordeelt voor zover mogelijk de opleidingen binnen één visitatiegroep, binnen een periode van circa een half jaar.

PDCA-cyclus met extra 'loop'



Kwaliteitsbewaking

Met de verdere verfijning van de accreditatiecyclus staat de kwaliteitsbewaking continu op het programma van de opleidingen. Zij zetten zich consequent in om hun opleiding te laten beantwoorden aan de standaarden die daarvoor zijn gesteld.

Er waren geen visitaties in 2015 en daarmee ook geen accreditatieaanvragen. In 2015 is een quick scan, interne audit of een monitor uitgevoerd bij verschillende opleidingen conform de planning.

Begin 2016 wordt een aantal opleidingen gevisiteerd dan wel herbeoordeeld. Visitatie krijgen: de Master International Communication Management en European Studies. Herbeoordeeld wordt de voltijdopleiding Communicatie. In het verslagjaar werden alle reguliere activiteiten ter voorbereiding daarop uitgevoerd.

Later in 2016 krijgen een visitatie: de opleiding Mechatronica, de opleiding Bestuurskunde/Overheidsmanagement en de internationale variant daarop International Public Management. De voorbereidingen op deze visitaties zijn volop gaande.

→ In bijlage 2.6 vindt u een overzicht van de NVAO-besluiten 2015.
En in bijlage 2.7 vindt u een overzicht van de oordelen in de beoordelingsrapporten.

Europees internationaliseringscertificaat

De opleiding European Studies deed in 2015 mee aan een pilot om het Europees internationaliseringscertificaat te krijgen. Dit Certificate for Quality in Internationalisation (CeQulnt) is vergelijkbaar met het Nederlandse bijzondere kenmerk Internationalisering. In de pilot testte het European Consortium for Accreditation het kader en de methodiek van dit CeQulnt. Om het kenmerk vanuit de pilot te behouden, moet European Studies opnieuw opgaan voor het echte CeQulnt.

Masters & Professional Courses

Per 1 december 2015 voldoen de Master Risicomanagement en Master Financial Management & Control aan de 70-procentaccreditatienorm van het cluster waarvan beide masters deel uitmaken. De Haagse Hogeschool verleent voortaan voor beide masters de titel MSc. Omdat dit besluit met terugwerkende kracht is genomen, mogen ook reeds ingeschreven studenten deze titel voeren na het succesvol afronden van hun opleiding. De Haagse Hogeschool kan zich hierdoor nog serieuzer meten met collega-instellingen voor hoger onderwijs die hun studenten dezelfde titulatuur mogen verlenen.

In het verslagjaar stond bij de Academie voor Masters & Professional Courses de kwaliteit van de opleidingen centraal. Hiervoor is reeds gemeld dat de Master International Communication Management in januari 2016 gevisiteerd zal worden. In het verslagjaar werden daarvoor de laatste voorbereidingen getroffen. Een adviseur van Hobeon voerde eind oktober de voorschouw uit, gebaseerd op de conceptversie van de kritische reflectie. Deze voorschouw verliep zeer constructief. Met de bruikbare feedback konden de betrokkenen de kritische reflectie adequaat afronden en indienen bij Hobeon. De Haagse Hogeschool zal samen met de Hanzehogeschool, clusterpartner in deze accreditatie, vlak voor de visitatie een proefaccreditatie uitvoeren.

De Master Organisatie Coaching is sinds juni 2015 geaccrediteerd door de Orde Organisatie Adviseurs (Ooa). De Ooa behartigt de belangen van de beroepsgroep, faciliteert de beroepspraktijk en houdt zich bezig met kwaliteitsborging. Dat laatste doen ze onder andere door het accrediteren van opleidingen. De Ooa heeft de Master Organisatie Coaching (internationaal) erkend.

De post-bacheloropleiding Advies- en Verandermanagement werd in 2015 gecertificeerd voor het Schoolleidersregister Primair Onderwijs. In 2016 zal deze opleiding ook certificering aanvragen bij de Stichting Post Hoger Beroeps Onderwijs Nederland, vertegenwoordigd door het Centrum voor Post Initieel Onderwijs (CPION).

Kwaliteitszorg

De Haagse Hogeschool streeft ernaar de Instellingstoets kwaliteitszorg succesvol te doorlopen. Die doelstelling vraagt om een gedragen en geleefde visie op de kwaliteit van het onderwijs die doorwerkt in alle lagen van de hogeschool en op alle terreinen van het hogeschoolbeleid. De Haagse heeft in 2015 verdere activiteiten ontwikkeld om zich voor te bereiden op de Instellingstoets kwaliteitszorg.

Kader voor de kwaliteitszorg van de opleidingen (KKO)

Allereerst lag in 2015 de focus van De Haagse op het verder uitwerken van de nieuwe lijn in de kwaliteitszorg van de hogeschool. Die nieuwe lijn is uitgezet in aansluiting op de nieuwe besturingsfilosofie. Hij past ook bij de implementatie van het nieuwe instellingsplan van de hogeschool binnen faculteiten en diensten. Het resultaat was een nieuw kader voor de kwaliteitszorg van de opleidingen (KKO), waarin de elementen van de PDCA-cyclus (plan do check act) voor de opleidingen zijn uitgewerkt.

Zelfbeeld in vijf centrale thema's

Met ingang van het nieuwe studiejaar 2015-2016 is vervolgens een traject gestart om een helder zelfbeeld van de hogeschool te formuleren in relatie tot de vijf thema's die centraal staan in de Instellingstoets kwaliteitszorg. Die thema's zijn:

1. de visie van de hogeschool op kwaliteit van onderwijs;
2. het beleid;
3. de resultaten;
4. het verbeterbeleid;
5. de verantwoordelijkheidsverdeling binnen de hogeschool.

De basis van dit zelfbeeld ligt in het instellingsplan. De uitwerking ervan is voorzien in de loop van 2016 in de vorm van een kritische reflectie. Het uitgewerkte zelfbeeld van De Haagse komt tot stand door gerichte aandacht te besteden aan de kwaliteitscultuur binnen de onderwijsteams. Het College van Bestuur voerde hierover overleg met de managementteams van de faculteiten. Daarnaast benutte de hogeschool bestaande overlegstructuren voor de formulering van het zelfbeeld. Bijvoorbeeld het managementoverleg (MO) en het hogeschoolbrede Netwerk Kwaliteitszorg Onderwijs.

Nieuwe interne taakverdeling

In het laatste halfjaar van 2015 vroegen interne processen veel aandacht. Bijvoorbeeld de reorganisatie van de ondersteunende diensten, de positionering van de faculteitsbureaus en de verhouding tussen de centrale en decentrale ondersteuning. Deze nieuwe verdeling van taken en verantwoordelijkheden binnen de hogeschool levert de komende tijd een substantiële bijdrage aan de verdere doorwerking van de besturingsfilosofie in de dagelijkse sturing op kwalitatief hoogwaardig onderwijs.

Onze studenten



De Haagse Hogeschool leidt jonge mensen op tot internationaal georiënteerde professionals. Zij moeten overal ter wereld inzetbaar zijn. Er is ons alles aan gelegen om zoveel mogelijk studenten af te laten studeren. Een succesvolle afsluiting van hun studietijd bij De Haagse kan een springplank zijn naar hun verdere professionele loopbaan.

Doelgroepen- en wervingsbeleid

De hogeschool focust haar doelgroepen- en wervingsstrategie op voorbereiding, voorlichting, verwerking en vertrouwen (de vier v's), met de bedoeling dat aankomende studenten een zo bewust mogelijke studiekeuze maken. De hogeschool benadert aspirant-studenten per doelgroep en op moderne manieren. Daarbij streven wij ernaar om transparante en realistische verwachtingen te wekken. Op deze manier willen we de uitval op lange termijn verminderen.

Interne krachtenbundeling

In 2014 heeft de hogeschool de samenwerking tussen de teams Instroommanagement, Loopbaancentrum en Communicatie & Marketing geïntensiveerd. In het verslagjaar heeft die krachtenbundeling vaste vorm gekregen in het Study and Career Centre. De voorheen aparte teams delen nu hun verantwoordelijkheid en hebben de taken efficiënter verdeeld.

Wervingsstrategie: de vier v's

In het verslagjaar lag de focus op binding met de verschillende typen potentiële studenten, waarbij De Haagse Hogeschool haar doelgroepen- en wervingsbeleid concreet inrichtte naar de vier v's: voorbereiding, voorlichting, verwerking en vertrouwen. Daarnaast hield de hogeschool zich bezig met modernere methoden van voorlichting, bijvoorbeeld via social media en inloopcafés. In 2015 zette De Haagse extra in op voorbereiding en voorlichting. Bijvoorbeeld met filmpjes voor potentiële studenten waarmee ze zich konden voorbereiden op open dagen of proefstuderen. Daarnaast ontwikkelde de hogeschool lesbrieven. Daarmee stimuleerde De Haagse het toeleverend onderwijs om aandacht te besteden aan de loopbaanoriëntatieontwikkeling van de leerlingen.

Op het vlak van verwerking kan De Haagse nog een slag maken. Inzake het vertrouwen zette de hogeschool ook in het verslagjaar getrainde *student ambassador teams* in. Die teams waren onder meer aanwezig op de Open Dagen en de proefstudeerdagen. Daar vertelden zij hun eigen verhaal vol herkenbare kwesties en keuzes. Potentiële studenten krijgen hierdoor vertrouwen in hun toekomst en kunnen beter inschatten wat er van hen wordt verwacht in het hoger onderwijs.

Doelgroepgerichte benadering

Doelgroepsegmentatie is van belang voor een gedegen studiekeuze. Elke doelgroep vraagt om een eigen aanpak. Een persoonlijke benadering heeft mogelijk een positief effect op het maken van de juiste studiekeuze. Niet alleen havo-leerlingen komen naar De Haagse, ook vwo-leerlingen melden zich aan. Net als mbo'ers die door willen stromen naar het hbo en potentiële studenten uit het Caribische deel van het Koninkrijk.

Driejarige hbo-trajecten

De Haagse heeft in het verslagjaar sterk ingezet op de speciale driejarige hbo-trajecten voor vwo-leerlingen. Zo ontwikkelde de hogeschool filmpjes om de ambitieuze, praktijkgerichte vwo'ers te benaderen, organiseerde ze Facebookacties en sprak ze de doelgroep apart aan tijdens de Open Dagen. Tijdens de driejarige opleiding werken studenten hard, leren ze veel en doen ze tegelijkertijd (internationale) praktijkervaring op.⁴

Mbo naar hbo

Een student die van het voortgezet onderwijs komt en naar De Haagse wil, maakt een andere stap dan mbo'ers die willen doorleren op het hoger onderwijs. Daarom organiseerde de hogeschool in 2015 opnieuw speciale hogeschoolbezoeken voor het mbo.

Skypesessies en webinars

Voor aspirant-studenten uit de Caraïben organiseerde de hogeschool skypesessies en webinars. Zo konden zij op afstand de sfeer proeven en een bewuste keuze maken voor een opleiding aan De Haagse.

Reguliere voorlichting

Tijdens de Open Dagen in het verslagjaar kwamen opnieuw vele aankomende studenten naar De Haagse Hogeschool. In vergelijking met voorgaande jaren waren opvallend meer vooreindexamenkandidaten aanwezig. Ook bleken veel bezoekers van de najaarseditie van de Open Dag al een Open Dag van een andere instelling te hebben bezocht. Daarnaast organiseerde De Haagse opnieuw enkele proefstudeerdagen, waarop studenten een belangrijke rol speelden.

Inloopcafé

Nieuw in 2015 waren de inloopcafés, georganiseerd door het Study and Career Centre. De cafés zijn vrij toegankelijk voor iedereen die zich wil verdiepen in zijn of haar loopbaan. Studenten konden binnenlopen en vragen stellen over hun studiekeuze. De vragen werden direct beantwoord door de studiekeuzeadviseurs.

Workshops

In het verslagjaar organiseerde De Haagse workshops voor potentiële studenten. Tijdens een drie uur durende sessie zoomden leerlingen samen met een studiekeuzeadviseur in op kwaliteiten, talenten, intrinsieke motivatie en de uiteindelijke studiekeuze.

Ouderbetrokkenheid

Ouders spelen een belangrijke rol in het proces van studiekeuze. Ook in 2015 organiseerde De Haagse daarom speciale ouderpresentaties en om hen te betrekken bij verschillende activiteiten. Bovendien startte de hogeschool met de ontwikkeling van twee webinars speciaal voor deze doelgroep: 'Hoe help ik mijn kind bij studiekeuze' en 'Studeren op het hbo'.

Decanen en mentoren

Decanen en mentoren in het toeleverend onderwijs kunnen voor leerlingen van grote waarde zijn als het gaat om hun studiekeuze en om de verwerking van de voorlichting die zij hebben gekregen. Daarom werkte De Haagse ook tijdens het verslagjaar samen met het toeleverend onderwijs en versterkte de hogeschool de dialoog. Zo introduceerde de hogeschool de zogeheten Train de Trainers-workshops, waarin decanen en mentoren leerden hoe zij de informatie over studeren, studiekeuze en het hoger onderwijs kunnen opnemen in hun eigen voorlichting.

⁴ Zie ook in hoofdstuk 3, Ons onderwijs, de subparagraaf 'Driejarige vwo-trajecten en Engelstalige opleidingen'

Oriëntatie op gekozen opleiding

In 2013 trad de 'Wet Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs' in werking. In het kader van deze wet ontwikkelde De Haagse Hogeschool de studiekeuzecheck om aspirant-studenten een advies te geven over de mate waarin ze zich hebben georiënteerd op de gekozen opleiding. In het verslagjaar optimaliseerden we de studiekeuzecheck. Vooral werden enkele vragen aangescherpt. Daarmee konden we het voorspellend vermogen van de vragenlijst verbeteren.

Meet & Match

De studiekeuzecheck is onderdeel van een pakket van activiteiten dat de hogeschool inzet om (aankomende) studenten voor te lichten, om te onderzoeken of ze wel op de juiste plek zitten. Deze activiteiten vallen onder de noemer Meet & Match. In het verslagjaar breidde de hogeschool deze activiteiten verder uit. Ze vinden ieder jaar in juni plaats. Met het voortgezet onderwijs (vo) maakte de hogeschool afspraken voor een evaluatie van Meet & Match over een gezamenlijk herontwerp van deze activiteiten komend jaar.

Toeleverend onderwijs

De Haagse Hogeschool heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in een nauwe samenwerking met het toeleverend onderwijs als het gaat om de studiekeuze van de leerlingen. In het verslagjaar zijn daarin opnieuw stappen gezet. Die betreffen activiteiten vóór de poort, na de poort en op bestuurlijk niveau.

Voor de poort

De kwaliteit in studiekeuze voor de poort wil De Haagse beïnvloeden door te werken aan de relatie met het voortgezet onderwijs (vo). Een voorbeeld daarvan zijn de hiervoor al genoemde Train de Trainers-workshops.

Na de poort

De Meet & Match-activiteiten zetten in op de studiekeuze na de poort.

Bestuurlijk niveau

Nieuw in het verslagjaar is dat op bestuurlijk niveau overleg plaatsvindt met het voortgezet onderwijs via de stuurgroep Instroom en matching. Hierin zitten onder andere faculteitsdirecteuren van De Haagse Hogeschool en een vertegenwoordiging van rectoren van vo-scholen. In samenspraak met deze stuurgroep wordt Meet & Match in 2016 geëvalueerd. De nauwe samenwerking met het vo in evaluatie en herontwerp past in het streven van De Haagse om een netwerkhogeschool te zijn.

Toelating

De Centrale Studenten Inschrijving (CSI) beoordeelt de toelaatbaarheid van alle instromende bachelorstudenten, met of zonder diploma. Als een vooropleiding niet aansluit, zijn in sommige gevallen (deficiëntie)toetsen of een toelatingsonderzoek mogelijk. Voor PABO-studenten zijn de toelatingseisen aangescherpt. Mbo-studenten blijven vooralsnog zonder meer toelaatbaar tot elke opleiding van De Haagse Hogeschool.

Mbo 4-diploma

In het verslagjaar ging landelijk binnen het hbo een nieuwe aangescherpte toelatingsregeling in voor instromende studenten met een mbo 4-diploma. Omdat in deze groep nog vrij veel uitval voorkomt, mogen hbo-instellingen extra toelatingseisen stellen. De Haagse Hogeschool besloot om de eisen vooralsnog niet aan te scherpen. Daarmee maakt de hogeschool gebruik van een clause binnen de betreffende regeling. De Haagse concentreert zich bij voorkeur op het vergemakkelijken van de overstap van het mbo naar het hbo in het algemeen.

PABO-studenten

Voor PABO-studenten zijn de toelatingseisen landelijk aangescherpt. Studenten met een havo- of mbo-diploma mogen alleen instromen als ze voldoende kennis hebben van aardrijkskunde, geschiedenis en natuur & techniek. Als dit niet uit het profiel of het vakkenpakket blijkt, moeten de studenten één of meerdere toetsen doen. In de praktijk blijkt dat met name studenten met een mbo-diploma moeite hebben met de aangescherpte eisen. Het overgrote deel van de instroom bij de PABO komt bij De Haagse Hogeschool van het mbo en de instroom daalde zodoende sterk.

Buitenlandse studenten

In 2015 heeft De Haagse een overeenkomst afgesloten met StudyGroup. StudyGroup is een internationale organisatie die studieprogramma's op maat biedt. Studenten worden opgeleid voor een carrière in de mondiale wereld. Ze leren onder andere Engels en kunnen in één jaar een niveau stijgen, bijvoorbeeld van havo naar vwo. Met de nieuwe overeenkomst kunnen meer (internationale) studenten instromen in de driejarige trajecten van De Haagse Hogeschool.

Numerus fixus

Het ministerie van OCW schaft de landelijke loting vanaf het studiejaar 2017 af. Dat heeft invloed op de decentrale selectie voor onze vier opleidingen met een numerus fixus: HALO, Voeding en Diëtik, HBO-V en Huidtherapie. In 2015 is een eerste stap gezet om deze aanzienlijke wijziging in goede banen te leiden binnen De Haagse Hogeschool. Zo onderzoekt de hogeschool de mogelijkheden om de decentrale selectie voor deze vier opleidingen te handhaven, uit te breiden of te verminderen. Dit in relatie tot de studiekeuzecheck en de verdwijning van de landelijke loting.

Aansluiting

In deze paragraaf geven wij de ontwikkelingen weer die er in het verslagjaar waren inzake de aansluiting tussen voortgezet onderwijs en hbo én tussen middelbaar beroepsonderwijs en hbo.

Vo - hbo

In het verslagjaar vonden op bestuurlijk niveau structurele gesprekken plaats tussen De Haagse Hogeschool en twaalf vo-scholen, koepels en organisaties uit de Haagse regio. In dit kader werden drie werkgroepen samengesteld. Zij hielden zich bezig met:

- **De overstap**
Deze werkgroep keek naar de overstap van het voortgezet onderwijs naar De Haagse Hogeschool. De eerste bijeenkomst vond plaats in het verslagjaar. In deze werkgroep wordt aandacht geschonken aan matching, het studiekeuzeproces, talent en kwaliteit.
- **Wereldburgerschap**
De werkgroep die zich bezighoudt met wereldburgerschap organiseert in het voorjaar van 2016 een miniconferentie op strategisch niveau.
- **Topklas havo**
De grootste groep instromers zijn studenten met een havo-diploma. Deze werkgroep houdt zich bezig met facetten die het zelfvertrouwen en de professionele vaardigheden van de havo-studenten kunnen vergroten.

De onderwerpen zijn gekozen op basis van gemeenschappelijk thema's, doelen en zorgen. De Haagse wil niet alleen informatie en kennis delen met het voortgezet onderwijs, maar ook deelverantwoordelijkheid dragen voor de begeleiding van (aankomende) studenten bij een juiste studiekeuze.

Mbo - hbo

In 2014 legden De Haagse en ROC Mondriaan vijf gezamenlijke ambities vast met het doel de overstap naar het hbo eenvoudiger maken:

1. samenwerken bij de curriculumontwikkeling van de niveau 4-opleidingen en de professionalisering van de curriculumontwikkelaars;
2. samen vormgeven van het keuzedeel, als onderdeel van de nieuwe kwalificatiedossiers;
3. onderbrengen van het programma Succesvol doorstuderen in de bestaande organisatie en dit stapsgewijs uitbreiden naar zeven domeinen;
4. terugkoppelen van studieresultaten van mbo-doorstromers op zowel opleidings- als instellingsniveau;
5. ontwikkelen van het netwerk en organiseren van een startbijeenkomst van de stakeholders per domein.

Op drie van de vijf ambities zijn in het verslagjaar vorderingen geboekt.

- Het programma 'Succesvol doorstuderen' (ambitie 3) werd ondergebracht in de bestaande organisatie en uitgebreid. Momenteel lopen verschillende trajecten bij drie faculteiten.
- Binnen vijf domeinen werden netwerkbijeenkomsten georganiseerd tussen ROC Mondriaan en De Haagse Hogeschool (ambitie 5). Hier koppelde De Haagse de studieresultaten van mbo-doorstromers terug naar ROC Mondriaan (ambitie 4). Ook spraken directeuren en faculteiten over de mogelijkheden van gezamenlijke curriculumontwikkeling in het mbo en hbo. De bijeenkomsten leidden tot vervolgfafspraken om elkaar te ondersteunen en om kennis en docenten uit te wisselen.

Vanwege de nieuwe regelgeving en de aanpassing van de kwalificatiedossiers (de nieuwe profielen binnen het mbo) vinden activiteiten inzake de curriculumontwikkeling (ambitie 1) en het keuzedeel (ambitie 2) in een later stadium plaats.

Intakearrangement

De Haagse kent een centraal intakearrangement. In deze paragraaf geven we een duiding daarvan in kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen. Ook stellen we de inhoud van het intakearrangement aan de orde en de jaarlijkse evaluatie ervan.

De Haagse Hogeschool verbindt onderstaande kwalitatieve doelstellingen aan het centraal intakearrangement:

- een betere sociale binding creëren tussen de student en De Haagse Hogeschool en/of de opleiding;
- de kwaliteiten, de talenten en eventuele belemmeringen van de student in kaart brengen via een potentieprofiel;
- de studieloopbaanbegeleiding beter laten beginnen.

Deze kwalitatieve doelen leiden vervolgens naar de (meer) kwantitatieve doelen:

- een hoger propedeuserendement in het eerste studiejaar;
- een lagere uitval in het eerste studiejaar.

Vragenlijst en gesprek

Het centraal intakearrangement bestaat uit een online vragenlijst en een gesprek met een getrainde studieloopbaanbegeleider over de uitkomsten van de vragenlijst. De vragenlijst bevat onder andere een competentievragenlijst (CVL+flex) en een motivatie- en leerstijlvragenlijst (MLV-H). Het betreft een zelfassessment. De student geeft zelf aan in welke mate hij of zij bijvoorbeeld een bepaalde competentie beheerst. Iedere opleiding bepaalt zelf het moment waarop zij het intakearrangement wil afnemen.

Evaluatie

De Haagse Hogeschool evalueert het centraal intakearrangement jaarlijks. Daaruit blijkt dat de tevredenheid van studenten en studieloopbaanbegeleiders jaarlijks toeneemt. Nu ook de studiekeuzecheck is ingevoerd, is het moment van afname niet altijd meer optimaal. In 2015 is daarom afgesproken de hele keten integraal te bekijken en opnieuw te ontwerpen, van het begin van het studiekeuzeproces op het voortgezet onderwijs tot en met de eerste drie maanden in de opleiding. Daarmee bouwt De Haagse voort op het onderzoek naar de effecten van de activiteiten. Dit zal de hogeschool samen met vo-scholen in 2016 oppakken.

Studentenaantallen

Waar we in voorgaande jaren steeds een groei zagen van de studentpopulatie, daalde deze in 2015 met 0,3 procent. Ook de instroom van nieuwe studenten daalde met 9,5 procent en het instroommarktaandeel van De Haagse ging omlaag. Wel groeide het percentage herinschrijvingen licht (de studenten die blijven studeren). Daardoor nam het totale marktaandeel in 2015 nog enigszins toe.

Nieuwe inschrijvingen

Vooral de instroom van internationale studenten steeg, in lijn met de internationaliseringsdoelstelling van De Haagse: van 5 procent naar 7 procent (overig EER) en van 4 procent naar 5 procent (niet-EER). Ook het aandeel studenten aan een Engelstalige opleiding steeg naar 23 procent van de instroom (tegen 18 procent in 2014). Daarbij ging het zowel om internationale studenten als een groeiende groep Nederlandse studenten.

Voltijd, deeltijd en dual

In het verslagjaar daalde de instroom in de deeltijdopleidingen verder (-22 procent). Die daling is in 2011 ingezet en sluit aan bij de landelijke trend. Ook het aantal studenten dat instroomde in een voltijdopleiding daalde. De duale opleidingen lieten een kleine stijging zien.

Aandeel mbo-studenten

Het aandeel instromende mbo-studenten verminderde sterk in het verslagjaar. Oorzaak was onder andere de aanscherpte toelatingseisen van de PABO. Het aandeel mbo-studenten ging van 29 naar 27 procent.

Daling afzonderlijke studierichtingen

Enkele cijfers waren opvallend in 2015. Zo daalde de instroom van de PABO met zo'n 58 procent en liet de opleiding Voeding en Diëtik door de instelling van numerus fixus een flinke daling zien (-54 procent bij de voltijdopleiding en -38 procent bij de deeltijdopleiding). Ook verminderde het aantal nieuwe studenten bij de sociale opleidingen, met name bij Culturele en Maatschappelijke Vorming.

Stijging afzonderlijke studierichtingen

Enkele opleidingen toonden in 2015 juist een flinke stijging. Zo steeg Process & Food Technology met 133 procent en groeide de instroom bij de opleiding Mechatronica met 50 procent. Tot slot steeg de instroom bij Civiele Techniek met 42 procent en bij Toegepaste Wiskunde met 38 procent.

Studierichtingen algemeen

Bijna de helft van alle studenten volgde in 2015 een economische opleiding, ruim een kwart een technische opleiding. De instroom bij de sector techniek groeide met 12 procent. De stijging is deels verklaarbaar vanwege het overgaan van twee ICT-opleidingen van de sector Economie naar de sector Techniek. De sectoren Gezondheidszorg en Onderwijs trokken in totaal minder studenten: respectievelijk 8 en 5 procent. In de sector Gedrag en Maatschappij studeerde circa 13 procent van alle studenten. HBO-Rechten was in 2015 weer de grootste opleiding met 1.939 studenten, opnieuw gevolgd door European Studies met 1.416 studenten.

→ In de bijlagen 3.1 en 3.2 vindt u meer informatie over onze studentpopulatie en instroom.

Onderzoek naar studiesucces

Ook in 2015 besteedde de hogeschool weer veel aandacht aan het studiesucces van studenten. Vaak gebeurde dit in samenwerking met de overige Randstadhogescholen, de zogenoemde G5. Sinds 2013 wordt in dit G5-verband gezamenlijk onderzoek gedaan naar studiesucces. Uit deze onderzoeken komt naar voren dat

- bij studiesucces dezelfde factoren op de Randstadhogescholen spelen als bij andere hogescholen;
- factoren die negatief samenhangen met studiesucces vaker voorkomen bij de G5 dan bij andere hogescholen (het zogenoemde Randstadeffect).

Daarmee is de uitdaging voor de Randstadhogescholen groter dan voor de andere hogescholen. De G5 hebben te maken met een meer heterogene en diverse studentenpopulatie als het gaat om vooropleiding, etniciteit en leeftijd. Ook valt op dat studenten in de Randstad gemakkelijker switchen van hogeschool, terwijl studenten op hogescholen buiten de Randstad meer switchen binnen de hogeschool.

Zowel uit het onderzoek van de G5 als uit ons eigen onderzoek komt duidelijk naar voren, dat we nog veel beter kunnen en moeten omgaan met de diversiteit van de studentenpopulatie. Er bestaat een complexe wisselwerking tussen diverse risicogroepen en de verschillende indicatoren voor studiesucces (uitval, bachelorrendement).

→ In de bijlagen 3.3 tot en met 3.6 vindt u meer informatie over onze resultaten op verschillende indicatoren voor studiesucces. Meer informatie vindt u ook in: *Gepresteerd en geprofileerd*

Onderzoek naar studenttevredenheid

Om de studenttevredenheid te meten, maakt De Haagse Hogeschool gebruik van de Nationale Studenten Enquête (NSE). De resultaten van 2015 laten een licht positieve trend zien: net als vorige keer is de studenttevredenheid over de hele lijn verbeterd. Ook ten opzichte van de referentiegroep van G5-hogescholen presteerde De Haagse goed.

Resultaat

Onze scores op de algemene vragen zijn positief: de algemene tevredenheid is licht gestegen van 3,73 naar 3,79 op een vijfpuntsschaal. De sfeer op de opleidingen wordt positief beoordeeld met een 3,95. De vraag of studenten hun opleiding zouden aanraden aan vrienden, familie of collega's wordt net als vorige keer met een 3,92 gewaardeerd. Alle prestatieafspraken met het ministerie over algemene studentoordelen zijn gehaald: de algemene tevredenheid (3,79), verworven vaardigheden van praktijkgericht onderzoek (3,58) en de inhoud (3,73) en docenten (3,57) van de opleiding.

Vergelijking referentiegroep

De vergelijking van de NSE 2015 met de referentiegroep van G5-hogescholen laat een positief beeld zien: bij de zes algemene vragen behaalt De Haagse een hogere score dan het gemiddelde. Ook bij de onderliggende vragen (detailscores) van de zeventien thema's scoort De Haagse goed: op veertig vragen scoort De Haagse significant beter dan de referentiegroep, op zes vragen lager en op de overige 28 gelijk. We behalen onze hoogste scores voor vragen bij de thema's 'studieomgeving', 'algemene vaardigheden', 'stage-ervaring' en 'kennis en deskundigheid van docenten'. De laagste scores kregen we bij de thema's 'informatievoorziening' en 'studierooster'.

Resultaat op WINK-thema's

In 2015 zijn voor het eerst enkele instellingsvragen gesteld over de strategische speerpunten 'wereldburgerschap', 'internationalisering', 'netwerkhogeschool' en 'kwaliteit' (WINK-thema's). Studenten beantwoordden de meeste vragen daarover positief. De vier vragen over wereldburgerschap en kwaliteit hebben met minimaal een 3,58 een positieve waardering. De twee vragen over de netwerkhogeschool geven een wisselend beeld: het relevante netwerk van docenten krijgt een positieve 3,65, maar de mate waarin de opleiding gebruikmaakt van het eigen netwerk van

studenten krijgt een zwakke 2,99. De twee vragen over internationalisering scoren matig. De instellingsvragen zijn op basis van statistische en inhoudelijke analyse verder aangescherpt voor de NSE 2016.

Evaluatie en vervolganalyse

De onderwijsadviseurs hebben de resultaten van de NSE bij de faculteiten besproken met het managementteam, de opleidingsmanagers, de teamleiders en de medewerkers kwaliteitszorg om de vertaalslag te maken naar verbetermaatregelen. Institutional Research heeft een vervolganalyse van de NSE-resultaten gemaakt. Die geeft de faculteiten inzicht in de prioriteit van thema's voor hun beleid. De faculteiten hebben in hun beleidsplannen voor 2016 aangegeven hoe ze met de resultaten van de NSE omgaan. Concrete voorbeelden hiervan zijn:

- spreken met studenten over de ervaren kwaliteit van het onderwijs (kwalitatief onderzoek);
- met studenten de informatievoorziening meer afstemmen op de doelgroep;
- een opleidingsoverstijgend professionaliseringsbeleid opstellen;
- uniformeren van diverse kwaliteitszorgprocessen.

Respons

De respons is in 2015 gegroeid van 22 naar 34 procent. Dit is het resultaat van specifieke inspanningen op dit gebied, waaronder het inroosteren van een afnamemoment en betere communicatie naar de studenten.



Ons onderzoek



In 2015 heeft het onderzoeksbeleid een extra impuls gekregen door een verandering in de positionering. De lectoren zijn vanuit het voormalige Centrum voor Lectoraten en Onderzoek (CLO) verplaatst naar de faculteiten. Tegelijkertijd is de Strategische Onderzoeksraad (SOR) ingesteld als gremium voor beraad en advies aan het College van Bestuur. De SOR heeft in 2015 veel aandacht besteed aan het ontwikkelen van nieuw onderzoeksbeleid dat past bij de strategie en herinrichting van de organisatie. De Haagse heeft verder haar zwaartepunten doorontwikkeld naar vier onderzoeksplatforms in samenspraak met externe partners. De vier platforms zijn: 'The next economy', 'Kwaliteit van het leven: mens en technologie', 'Goed bestuur voor een veilige wereld' en 'Leren in een netwerksamenleving'. Deze thema's zijn belangrijk voor de regionale ontwikkeling. De hogeschool vervult hierbij een voorname rol als kennisinstituut.

Onderzoek in beweging

Lectoraten vervullen al sinds 2003 een spilfunctie in het onderzoek aan De Haagse Hogeschool. De lectoraten zijn tot bloei gekomen in het Centrum voor Lectoraten en Onderzoek (CLO). Om de verbinding tussen het onderwijs en het onderzoek te versterken, zijn per 1 april 2015 alle lectoraten organisatorisch ondergebracht bij de faculteiten en is het CLO opgeheven. Elke lector valt sindsdien hiërarchisch onder een faculteitsdirecteur.

Gerichtheid onderzoek

Het praktijkgerichte onderzoek van De Haagse Hogeschool is gericht op:

- kennisontwikkeling en -circulatie;
- het verbeteren en vernieuwen van het onderwijs en de (beroeps)praktijk;
- het versterken van het profiel van de hogeschool als regionaal en internationaal georiënteerde netwerkhogeschool, die studenten opleidt tot wereldburgers.

De lectoren verbinden hun onderzoek aan het onderwijs. Zij zijn voor ongeveer driekwart van hun tijd werkzaam binnen een van de vier onderzoeksplatforms die in 2015 zijn opgericht. Deze platforms zijn ingedeeld naar de zwaartepunten in het onderzoek.

Zwaartepunten in onderzoeksplatforms

De Haagse heeft in 2012 inhoudelijk-strategische keuzes gemaakt ten aanzien van onderzoek. Dit gebeurde in het kader van de prestatie- en profileringsafspraken. In overleg met externe partners zijn destijds drie thema's gekozen als zwaartepunten waarop de hogeschool wil excelleren in onderzoek. Met de toevoeging van een vierde thema zijn de drie zwaartepunten in 2015 omgevormd naar vier onderzoeksplatforms:

1. The next economy (voorheen: Ondernemerschap en innovatie in een tijdperk van globalisering);
2. Kwaliteit van het leven: mens en technologie (voorheen: Kwaliteit van Leven: technologie voor gezondheid);
3. Goed bestuur voor een veilige wereld;
4. Leren in een netwerksamenleving.

De onderzoeksplatforms bestaan elk uit faculteitsdirecteuren, lectoren en externe partners. Een van de faculteitsdirecteuren is voorzitter van het platform en een van de lectoren is 'leading lector'. In 2015 zijn deze vier onderzoeksplatforms gestart met het actualiseren en verder uitwerken van onderzoeksthema's. Dit gebeurde via dialogen en consultaties met de participerende lectoren en met interne en externe stakeholders uit de Haagse regio. Hierbij is ook de inmiddels uitgewerkte Nationale Wetenschapsagenda een belangrijke referentie. Deze trajecten worden in het voorjaar van 2016 afgerond en gaan leiden tot verdergaande focus en massa in het onderzoek.⁵

⁵ Lees hierover ook: Gepresteerd en geprofileerd; verantwoording prestatieafspraken 2012 -2015.

Lectoren in 2015

Eind 2015 telde De Haagse Hogeschool 28 lectoren, verdeeld over 25 lectoraten. Twee nieuwe lectoren gingen in 2015 van start: Karel Mulder ('Stedelijk Metabolisme') en Erwin de Vlugt ('Techniek voor Gezondheid'). De aanstelling van drie lectoren is verlengd: Jos Walenkamp ('Internationale Samenwerking'), Jaap de Zwaan ('European Integration') en Joris Voorhoeve ('Internationale Vrede, Recht en Veiligheid'). Van twee lectoren namen we afscheid per 1 januari 2016: Frans Meijers en Marinka Kuijpers (beiden 'Pedagogiek van de Beroepsvorming').

→ In bijlage 4.1 vindt u een overzicht van alle lectoren en kenniskringen die in 2015 aan De Haagse Hogeschool verbonden waren.

Kennisontwikkeling en -circulatie

De onderzoeksactiviteiten van de lectoren en hun kenniskringleden resulteerden in 2015 in 327 publicaties, in de vorm van boeken en artikelen in vakbladen en wetenschappelijke en populaire tijdschriften. Het aantal publicaties liet daarmee een lichte groei zien. Het belang en de relevantie van het praktijkgericht onderzoek door onze lectoren laten zich echter niet alleen afmeten aan publicaties. Het onderzoek draagt immers vooral ook bij aan het onderwijs, de beroepspraktijk en de samenleving als geheel.

Samenwerking met bedrijven en instellingen

De hogeschool heeft naast de hoofdvestiging in Den Haag vestigingen in Delft (voor techniekopleidingen) en Zoetermeer (ICT-opleidingen), en richt zich ook op samenwerking met bedrijven en instellingen in gemeenten binnen de regio. De eerdergenoemde vier platforms zijn alle uiterst relevant voor deze regio. De lectoraten stemmen hun onderzoek en activiteiten daarom af op die profilering. Zij hielden zich in 2015 bezig met omvangrijke meerjarige onderzoeken en kortlopende trajecten. Daarbij werkten de lectoraten nauw samen met het onderwijs, organisaties, instellingen en bedrijven.

Uitgelicht: cybersecurity

Die samenwerking vindt onder meer plaats op het thema 'cybersecurity'. De Haagse Hogeschool heeft als enige hbo-instelling in Nederland een volledig op cybersecurity gerichte bacheloropleiding en een lectoraat Cyber Security & Safety. De hogeschool is een van de founding fathers van de Cyber Security Academy (CSA), die een executive master Cyber Security aanbiedt. De Haagse zet samen met de CSA een *professional master* op.

Daarnaast maken we deel uit van de grote IT-sector in de regio Haaglanden en nemen we deel aan The Hague Security Delta (HSD). Uit dit netwerk bleek dat de behoefte aan praktijkgericht onderzoek en innovatie op het vlak van cybersecurity groot is. In oktober 2015 is daarom het Centre of Expertise Cyber Security opgericht. Hierin werkt De Haagse samen met bedrijven en andere kennisinstellingen aan hoogstaand onderzoek, ontwikkeling en excellent onderwijs (zowel primair bachelor- en masteronderwijs als bij- en nascholing). Door de samenwerking met bedrijven en instellingen sluiten alle activiteiten aan op concrete maatschappelijke en commerciële uitdagingen. Hierdoor sluit het profiel van de uitstromende studenten nog beter aan op de wensen van de arbeidsmarkt.

→ Meer informatie over kennisontwikkeling en -circulatie vindt u in: *Gepresteerd en geprofileerd; verantwoording prestatieafspraken 2012-2015*, hoofdstuk 4 Valorisation.

Onderzoek en onderwijs

Een nauwe verbinding tussen onderzoek en onderwijs is om verschillende redenen van groot belang. De kennisbasis moet actueel en op niveau zijn. Onderzoekresultaten moeten hun weg vinden naar het onderwijs van de hogeschool. Het onderzoek stimuleert studenten een onderzoekende houding te ontwikkelen.

Onderstaande punten laten zien waarom de nauwe verbinding tussen onderzoek en onderwijs zo belangrijk is.

1. Actueel en op niveau

Allereerst moet de kennisbasis van een opleiding steeds actueel en op bachelor- of masterniveau zijn. De kennis die het onderzoek door docenten en lectoren oplevert, draagt bij aan een versterking van de vakinhoudelijke en disciplinaire kwaliteit van de curricula. De eigen onderzoekresultaten van De Haagse moeten dus hun weg vinden naar het onderwijs van de hogeschool.

2. Onderzoekslijn in curriculum

Daarnaast is kennis van onderzoek van belang bij het borgen van een onderzoekslijn in het curriculum. Daarmee krijgen studenten een onderzoekende houding en onderzoekend vermogen bijgebracht. Ook via participatie in onderzoeksprojecten ontwikkelen studenten een onderzoekende houding, vergroten zij hun reflexieve vermogen en leren ze kritisch met kennis om te gaan. Deze onderzoekende houding hebben ze nodig in een wereld waarin kennis steeds sneller verouderd en waarin het belangrijk is dat zij zelf hun kennis kunnen vergaren, evalueren, samenbrengen en creëren.

3. Borging eindniveau

Tot slot mag het eindniveau van de opleidingen niet ter discussie staan. Bij de borging hiervan zijn (senior) onderzoekers van belang. Als docenten van de opleiding of juist als externen met een frisse blik kunnen zij input leveren over het eindniveau. Bijvoorbeeld door een steekproef van de onderzoeksverslagen of afstudeerwerkstukken kritisch te laten bekijken door de lectoren.

Ook in 2015 maakten vele duizenden studenten kennis met het onderzoek. Een groep van 459 studenten was zelfs zeer actief betrokken bij onderzoeksactiviteiten van lectoren. En ongeveer 947 studenten werden direct vanuit de lectoraten begeleid bij hun stage of afstudeerproject.

Uitgelicht: innovatief ondernemen

Binnen verschillende lectoraten is onderzoek verricht binnen het thema 'innovatief ondernemen'. We lichten een drietal boeiende projecten er uit.

Student als innovatiemotor

In het project 'De student als innovatiemotor' wordt in Europees verband onderzoek gedaan naar effectuation, persoonlijkheidskenmerken en de ondernemende archetypes. Via het lectoraat Duurzame Talentontwikkeling wordt de opbrengst hiervan gebruikt in het ondernemerschapsonderwijs.

De toekomst van retail

In het project 'De toekomst van retail' wordt met Design Thinking gewerkt aan toekomstscenario's voor de retailbranche, in samenwerking met een aantal Haagse retailondernemers en de gemeente Den Haag. Dit project bouwt voort op het Retailplatform, RAAK Grafimedia 3.0 en 'A designerly approach to networked innovation'.

Effecten van incubators op leeruitkomsten

Binnen het lectoraat Financial Inclusion & New Entrepreneurship (FINE) wordt onder meer onderzoek gedaan naar de effecten van incubators op leeruitkomsten in het hbo. Ook is onderzoek gedaan naar het creëren van banen door ondernemers. De resultaten hiervan zijn gepresenteerd op het RENT-congres in Zagreb (Kroatië). Dit heeft geleid tot twee artikelen in het Enterprise Development & Microfinance Journal en het Journal of Small Business and Enterprise Development.

Bijdrage lectoren aan professionalisering docenten

Lectoren hebben ook als taak om een constructieve bijdrage te leveren aan de professionalisering van docenten. Aan deze opdracht hebben zij in het verslagjaar onder meer voldaan door:

- speciale colleges voor docenten te geven;
- leeskringen te leiden;
- docenten in kenniskringen te betrekken bij onderzoeksprojecten en andere activiteiten van het lectoraat;
- bijdragen te leveren aan de Onderzoeksdag 2015;
- schrijf- en leescursussen te organiseren;
- nieuw onderwijs te ontwikkelen samen met docenten;
- masterclasses, lezingenreeksen, gastcolleges, workshops et cetera te geven.

→ Meer informatie vindt u in: *Gepresteerd en geprofileerd; verantwoording prestatieafspraken 2012-2015*, hoofdstuk 4 Valorisatie.

→ In bijlage 4.2 vindt u een overzicht van de evenementen die de lectoren in 2015 hebben georganiseerd.

Extern gefinancierde projecten

Waar mogelijk zoekt de hogeschool externe financiering voor haar onderzoeken. Ook in het verslagjaar was dit aan de orde. Een aantal vermeldenswaardige ontwikkelingen deed zich voor. Diverse projecten met externe financiering werden in 2015 afgerond.

Ontwikkelingen

De volgende ontwikkelingen inzake extern gefinancierde projecten zijn voor 2015 het vermelden waard:

- een nieuwe RAAK-PRO toewijzing (Fast@Home; Fit after Stroke);
- een nieuw EU-project als mede-aanvrager (EU-Russia Cooperation: Legal and Economic Aspects);
- een nieuwe NWO/NRO-subsidie als medeaanvrager (Co-design with Kids: Early mastering of 21st century skills);
- een toekenning van ZonMw (Healty by Design: Co-creatie van de omgeving voor een gezonde leefstijl op het mbo);
- een subsidie van de gemeente Den Haag (Mantelzorgkamers).

Projecten afgerond

In 2015 is een aantal projecten afgerond en akkoord bevonden. De wat grotere afgeronde projecten zijn:

- 'Climate Adaptive glastuinbouw: Inverse modelling', gefinancierd door het ministerie van Economische Zaken;
- 'Beveiligd water', gefinancierd door het Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek (SIA);
- 'Gelijkspanning breng(t) je verder', eveneens gefinancierd door SIA.

Op deze onderwerpen zullen naar verwachting vervolgsubsidies worden aangevraagd. Het project Kennis, innovatie en ondernemerschap (KIO), dat werd gefinancierd door Kansen voor West, is met enige vertraging in 2015 financieel goedgekeurd.

Verder werden vele middelgrote onderzoekstrajecten en nog veel meer kleinere projecten grotendeels extern gefinancierd.

→ In bijlage 4.3 vindt u een overzicht van de extern gefinancierde projecten in 2015.

Uitgelicht: Gezonde School/Healthy by Design

Het project Gezonde School is erop gericht leerlingen in het primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs gezonder te maken door het stimuleren van meer beweging, gezonde voeding en aandacht voor psychisch welbevinden. De Haagse werkt hiervoor samen met partijen als de GGD Haaglanden en het Mulier Instituut. Andere partijen, zoals het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) en het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), zijn gesprekspartners voor mogelijk vervolgonderzoek. Studenten van Sportmanagement, Voeding en Diëtetiek en Communication and Multimedia Design werken aan realistische onderzoeksopdrachten met deze partijen.

Met een subsidie van ZonMw gaat het lectoraat Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving zich vanaf 1 april 2016 ook richten op de Gezonde School-aanpak op het mbo, samen met de TU Delft, de GGD, Sportief Besteed en een ontwerp bureau. In dat project komen twee wetenschappelijke disciplines elkaar tegen: gezondheid (De Haagse) en ontwerpen (TU Delft). Sinds september 2015 richt het project zich ook op De Haagse Hogeschool zelf. In de oriëntatiefase wordt verkend hoe het onderzoek vormgegeven moet worden om de hogeschool gezond te krijgen. Studenten van de opleiding Voeding en Diëtetiek voerden al meerdere onderzoeken uit naar het ontwikkelen van een app. Daarmee kunnen mensen een gezonde keuze maken in de kantine. Ook peilden zij de behoefte van toekomstige gebruikers van de kantine op de Sportcampus Zuiderpark.

→ Meer informatie vindt u in: *Gepresteerd en geprofileerd; verantwoording prestatieafspraken 2012-2015, hoofdstuk 4 Valorisatie.*

Promotieonderzoek

De Haagse Hogeschool faciliteert promotieonderzoek. Een medewerker die wil promoveren, kan een aanvraag indienen bij de promotiecommissie, die bestaat uit drie lectoren. Zij beoordelen in twee rondes per jaar alle aanvragen voor promoties op basis van vijf criteria: de aansluiting bij de hogeschool en de beroepspraktijk, de methodologie, de betrokkenheid van de hogeschool en de praktijk, de praktijkrelevantie en de kenniscirculatie.

Promotievouchers

Het aanvraag- en beoordelingsproces wordt ondersteund door diverse procedures en formats. Bij goedkeuring van de aanvraag wordt vanuit centrale middelen een promotievoucher toegekend, waarmee de promovendus tijd kan vrijmaken voor het onderzoek. In 2015 waren ongeveer dertig medewerkers op deze manier met een promotieonderzoek bezig.

Nieuwe aanvragen

De commissie kreeg drie nieuwe aanvragen binnen voor promotietrajecten en één aanvraag voor het starten van een pre-promotietraject (waarin een volwaardig promotievoorstel kan worden geschreven). Die laatste mogelijkheid bestaat officieel sinds juni 2015. Eén promotietraject is toegekend, de andere drie medewerkers zijn toegelaten tot het pre-promotietraject (dat maximaal één jaar duurt). Van deze drie zijn er twee gestart in 2015, de andere start in 2016. Ook is aan vier medewerkers een zogenoemde NWO-promotiebeurs toegekend. Twee van hen zijn al gestart, de andere twee starten begin 2016. Drie medewerkers zijn in 2015 gepromoveerd.

Onderzoeksbeleid en -ondersteuning

In april 2015 is de Strategische Onderzoeksraad (SOR) geïnstalleerd, als adviserend en regisserend orgaan binnen De Haagse Hogeschool. De SOR staat onder voorzitterschap van de portefeuillehouder onderzoek vanuit het College van Bestuur. Binnen de SOR worden de onderzoeksplatforms vertegenwoordigd door vier lectoren en vier faculteitsdirecteuren.

Actualisering onderzoeksbeleid

De SOR heeft zich in zijn eerste bijeenkomsten gebogen over zijn rol, positie en taken en over de centrale thema's voor de komende periode. Daarbij is gebleken dat er grote behoefte is aan een actualisering van het onderzoeksbeleid en aan een verdere uitwerking en invulling van de strategie voor het onderzoek aan de hogeschool. Ook wil de SOR graag aansluiten bij het nieuwe instellingsplan en recente externe ontwikkelingen.

Implicaties voor de SOR

Dit betekende voor de SOR onder meer:

- het opstellen en vaststellen van een nieuw onderzoeksbeleid;
- het bepalen van witte vlekken op basis van strategische thema's;
- leerstoelenbeleid;
- promovendibeleid;
- aanpassing van de onderzoekskwaliteitszorg aan actuele externe kaders;
- aansluiting op de Nationale Wetenschapsagenda.

De totstandkoming van deze 'producten' vindt projectmatig plaats. Daarbij maakt de SOR gebruik van diverse klankbordgroepen (lectoren, docenten, studenten, management, et cetera). In het voorjaar van 2016 vindt de formele vaststelling plaats.

Ondersteuning van het onderzoek

Met het onderbrengen van de lectoren binnen de faculteiten wordt vanaf 2015 ook de ondersteuning van het onderzoek anders georganiseerd. Dit werd voorheen geregeld door het Centrum voor Lectoraten en Onderzoek (CLO). Met het oog op de reorganisatie van de diensten in 2016, heeft De Haagse tijdelijk een kwartiermaker aangesteld. Die zal in de transitiefase de ondersteuning doorontwikkelen naar een team Onderzoek binnen de unit Onderwijs & Onderzoek. De lijnverantwoordelijkheid voor de ondersteunende medewerkers van het voormalige CLO is belegd bij de Faculteit Business, Finance & Marketing (BFM) tot fase 3 van de reorganisatie is afgerond.

Kwaliteitszorg

In 2015 werd het nieuwe Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) voor de periode 2016-2022 vastgesteld binnen de Vereniging Hogescholen. Dit protocol vertaalt De Haagse in 2016 door naar de kwaliteitszorg inzake het onderzoek dat door de hogeschool wordt uitgevoerd. Dit betekent onder meer dat we via een participatief traject nadere invulling gaan geven aan de kwaliteitstandaarden en indicatoren die in het BKO worden gesteld. Het participatief traject vindt plaats onder regie van de Strategische Onderzoeksraad (SOR). Het sluit aan op het strategisch onderzoeksbeleid.

Het BKO schrijft voor dat elke onderzoekseenheid minstens één keer in de zes jaar extern wordt geïnspecteerd (kwaliteitsbeoordeling). Op advies van de SOR heeft het College van Bestuur eind 2015 besloten om al het onderzoek van De Haagse Hogeschool in één keer te laten visiteren in het studiejaar 2017/2018.



Onze plaats in de samenleving



Wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool: dat zijn speerpunten die richting geven aan ons handelen. Deze speerpunten geven het belang aan dat De Haagse Hogeschool hecht aan de verbinding met haar omgeving. Ze bepalen mede de plek die de Haagse inneemt in de samenleving, van lokaal tot internationaal. Elders in dit jaarverslag leest u over de wijze waarop de hogeschool invulling geeft aan het wereldburgerschap en de internationalisering. In dit hoofdstuk focussen wij op de maatschappelijke rol van De Haagse als netwerkhogeschool. Deze manifesteert zich in allerlei activiteiten, evenementen en initiatieven. Deze krijgen gestalte in samenwerking met studenten, medewerkers en partners uit de regio en het beroepenveld. Onze plaats in de samenleving is veelkleurig en betekenisvol.

Netwerken

Om een netwerkhogeschool te kunnen worden, onderhoudt De Haagse goede contacten met de samenleving, maatschappelijke organisaties, overheden en bedrijven. Daarvoor investeren we continu en actief in ons netwerk. Intern hebben we de nodige gesprekken gevoerd en verschillende initiatieven opgestart om het netwerk en de contacten van De Haagse verder te versterken. Alle mensen die zich actief bezighouden met ons netwerk – denk aan alumni, Studentenzaken, de RegioRegisseur en het Bestuursbureau – hebben een start gemaakt om hun agenda's op elkaar af te stemmen. Zij maken samen inzichtelijk hoe en met wie zij contact onderhouden. Om het netwerk goed te kunnen onderhouden, is een CRM-systeem aangeschaft.

Het College van Bestuur heeft bijgedragen aan het onderhouden van het netwerk door veel gesprekken met partners te voeren. Daarin wisselde het college met hen van gedachten, onder andere over het nieuwe instellingsplan. Ook is De Haagse (opnieuw) contacten aangegaan met partners in de regio. Zo zijn we begonnen met het voeren van (kennismakings)gesprekken met de colleges van burgemeester en wethouders, collega-onderwijsbestuurders en organisaties als de Rabobank en het Rode Kruis.

De Haagse Hogeschool wil voortdurend in verbinding staan met het beroepenveld om te weten wat er speelt in het bedrijfsleven. Medewerkers van De Haagse, onder wie de RegioRegisseur, vertegenwoordigers van het Bestuursbureau en directieleden, bezochten daarom netwerkbijeenkomsten van VNO-NCW, MKB-Nederland en ondernemersverenigingen op diverse bedrijventerreinen in de regio Haaglanden. Zij benutten de netwerkbijeenkomsten om de vragen vanuit het veld te inventariseren en de toegevoegde waarde van De Haagse voor het beroepenveld onder de aandacht te brengen.

Kennis sponsoring

Als hogeschool die midden in de samenleving staat, levert De Haagse actief een bijdrage aan diverse evenementen in de regio. Dit doen we in de vorm van kennis sponsoring: De Haagse is een kennisinstelling die andere partijen sponsort met inhoud/kennis. Onze lectoren, docenten en studenten beschikken over kennis en expertise op verschillende vakgebieden waarmee De Haagse zich kan profileren.

Focus op versterken van de reputatie

In 2015 was de visie gericht op de creatieve invulling van jaarlijks terugkerende evenementen, om zo te werken aan het versterken van de reputatie. We hebben hierbij de lijn gehandhaafd om beter een aantal evenementen goed neer te zetten conform de richtlijnen van kennis sponsoring⁶ dan om meerdere incidentele of losse evenementen te sponsoren.

In aansluiting bij onze identiteit als Randstadhogeschool, wil De Haagse zich met haar kennis sponsoring vooral in de Randstad profileren. De hogeschool kiest daarom primair voor een focus op regionale activiteiten.

6 Bron: 'Kaders kennis sponsoring 2015'

Beroepenveldcommissies

Een hogeschool die continu voeling wil houden met wat er gebeurt in de samenleving, moet daarop goed zijn toegerust. De Haagse wil professionals leveren aan het beroepenveld die toegevoegde waarde kunnen bieden. Omgekeerd heeft De Haagse ook het beroepenveld nodig om te weten wat daar speelt, wat de actuele ontwikkelingen zijn en welke innovaties van belang zijn. Om daarover regelmatig geïnformeerd te worden, heeft elke opleiding contact met zijn beroepenveldcommissie en andere externe partijen.

Kennisdomein

De beroepenveldcommissies adviseren over de verwerking van actuele ontwikkelingen en innovaties in het curriculum. Daarnaast hebben opleidingen zelf ook zitting in landelijke overlegorganen die gaan over hun kennisdomein. Onderwerpen als toegepast onderzoek, kenniscirculatie en internationalisering komen daarbij aan de orde.

Audits

Twee opleidingen – de PABO en Small Business en Retail Management (SBRM) – ontvingen een uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO. Het auditpanel oordeelde dat de PABO een betrokken en deskundige beroepenveldcommissie heeft, die drie keer per jaar bijeenkomt. De opleiding SBRM heeft een kwalitatief goede band met het beroepenveld. Zij actualiseert het programma met regelmaat om aan de snel veranderende professionele context tegemoet te komen.

De intern geauditeerde opleidingen laten verschillende beelden zien. Ze zijn allemaal verbonden met de beroepspraktijk en wisselen kennis uit. Waar de ene een regelmatige overlegstructuur heeft met de beroepenveldcommissie, raadpleegt een andere de commissie met een wisselende frequentie.

RegioRegisseur

Voor De Haagse Hogeschool is het van groot belang om studenten klaar te stomen voor een volwaardige plaats in de samenleving. Een belangrijke voorwaarde daarbij is dat studenten een goed beeld hebben van de opleiding die zij hebben gekozen en van hun latere werkveld. De RegioRegisseur speelde in 2015 wederom een belangrijke rol in het proces van kenniscirculatie, en hielp het bedrijfsleven en de overheid om waar mogelijk verbindingen te leggen met ons onderwijs. Andersom had de RegioRegisseur een belangrijke functie om ons onderwijs te linken aan bedrijven en overheden.

Kenniscirculatie en binding met de buitenwereld

Samenwerking tussen onderwijs en beroepenveld is voor De Haagse Hogeschool van essentieel belang. Studenten verrijken de hogeschool met kennis uit de praktijk na hun stages of projecten. Dit leidt tot innovatie van het onderwijs en tot verder onderzoek, wat weer dienstbaar is aan het beroepenveld. De RegioRegisseur helpt bedrijven die niet goed weten waar ze met hun onderzoeksvraag terecht kunnen en vertaalt vragen uit de buitenwereld op een passende manier naar het onderwijs. Ook speelt de RegioRegisseur een faciliterende rol voor opleidingen die opdrachten wilden uitzetten in het bedrijfsleven.

In het verslagjaar zette de RegioRegisseur lopende activiteiten voort en startte met nieuwe projecten. Daarnaast zijn de werkzaamheden van de RegioRegisseur ingebed in de nieuwe organisatie van de hogeschool. In 2015 werkte de RegioRegisseur opnieuw nauw samen met onder meer ROC Mondriaan, Universiteit Leiden, Inholland, verschillende gemeenten in de regio Haaglanden en bedrijven als woningcorporatie Staedion. Bij het project voor Staedion waren opleidingen als Bouwkunde, Facility Management en Bestuurskunde betrokken.

H/Connect

H/Connect is een samenwerkingsverband van de RegioRegisseur met stage-, afstudeer- en projectcoördinatoren. Doel is om coöperatie met het werkveld te optimaliseren, bijeenkomsten te organiseren, netwerken, kennis en informatie te delen en opdrachten vanuit het beroepenveld te kanaliseren. In het verslagjaar heeft H/Connect zich bijvoorbeeld beziggehouden met de (juridische) kaders van de stagecontracten binnen De Haagse.

Geslaagd in het vak

Sinds 2012 vindt er een samenwerking plaats van de drie O's – onderwijs, ondernemers en overheden – in de regio Haaglanden. Zij doen dat aan de hand van de actieagenda 'Geslaagd in het vak'. Zo verbeteren ze de aansluiting tussen onderwijs en beroepenveld. De RegioRegisseur heeft voor de gemeente Den Haag een community ontwikkeld om de voortgang van de actieagenda te bevorderen en te monitoren. In die groep werken de verschillende partijen online en in 'real life' effectief samen.

De community heeft gestalte gekregen in de website geslaagdinhetvak.nl, in driewekelijkse nieuwsflitsen en in bijeenkomsten zoals kenniscafés en festivals. Inmiddels hebben ruim 320 leden zich aangesloten en is de groep steeds actiever op social media.

Projectenbeurs

In 2015 speelde de RegioRegisseur opnieuw een cruciale rol bij de projectenbeurs die heeft plaatsgevonden. Externe partijen die op zoek waren naar oplossingen voor vraagstukken binnen hun organisatie werden uitgenodigd op deze 'markt'. Alle opleidingen van de Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving waren vertegenwoordigd. Per projectenbeurs werden twintig matches tussen de techniekopleidingen en het beroepenveld gerealiseerd. Dit naast de reguliere stroom opdrachten waarvoor de RegioRegisseur in actie komt. De projectenbeurs liep zo goed dat De Haagse deze de komende jaren voortzet, ook bij andere opleidingen.

HighTechCentre Delft

In het verslagjaar is de ruimte van het HighTechCentre Delft ingericht. Sindsdien maken zowel mbo- als hbo-opleidingen van De Haagse regelmatig gebruik van deze moderne werkplaats. De Haagse Hogeschool heeft deze uitdagende, innovatieve leeromgeving ontwikkeld om studenten optimaal voor te bereiden op de steeds veranderende technologische arbeidsmarkt. Niet alleen de studenten van de hogeschool krijgen toegang tot het HighTechCenter, ook leerlingen aan het voortgezet onderwijs, de gemeente en het bedrijfsleven zijn welkom. Deze partijen kwamen in 2015 bij elkaar tijdens verschillende HTCafés om samenwerkingen te realiseren. De RegioRegisseur maakte dit mogelijk en bewaakte het proces.

PIT

De RegioRegisseur was in het verslagjaar projectleider van PIT: een talentenplatform waar medewerkers en docenten hun creatieve ideeën kunnen uitwerken ter bevordering van de interne kennisdeling. Zo kwam de dialoog tussen docenten en studenten op gang. Ook passeerden thema's als 'maatschappelijk verantwoord ondernemen', 'de professionele ontwikkeling van het onderwijzend personeel' en 'ondernemerschap' in algemene zin de revue.

Enactus De Haagse Hogeschool

De studenten van De Haagse staan midden in de maatschappij. Dat blijkt onder meer uit de activiteiten van Enactus, de internationale en multidisciplinaire non-profitorganisatie, opgezet en gerund door studenten. Deze organisatie wil mensen met een sociaaleconomische achterstand vooruithelpen. De studenten zetten zich in om de kwaliteit van leven en de levensstandaard van deze mensen te verbeteren. Zij doen dit door maatschappelijke projecten te initiëren, waarin (sociaal) ondernemerschap centraal staat. Ook in de samenwerking tussen Enactus en De Haagse krijgen op deze manier wereldburgerschap, internationalisering en de netwerkhogeschool gestalte.

Projecten en trainingen

In 2015 was Enactus De Haagse Hogeschool met vier projecten bezig. Die bevonden zich allemaal in de focusfase. De projectcyclus gaat van *needs assessment*, waarin gekeken wordt of de doelgroep behoeften heeft, naar de focusfase, waarin gekeken wordt wat de behoeften zijn. De volgende stap is de conceptfase, waarin een project ontwikkeld wordt en tot slot de pilotfase, waarin het project proefdraait. De laatste twee stappen kunnen meerdere keren herhaald worden tot het daadwerkelijk project van start gaat. Ter ondersteuning organiseert Enactus De Haagse Hogeschool jaarlijks diverse workshops en trainingen. Dit om de professionele en persoonlijke vaardigheden van de studenten te vergroten.

Professionalisering

Professionalisering was in het verslagjaar belangrijk voor Enactus De Haagse Hogeschool. Zo nam de organisatie een projectmanagementtool in gebruik, waarin studenten registreren in welke fase een project zit, wat er gedaan is en wat er nodig is. Ook werd de organisatie actief op social media en kregen de projectgroepen extra professionele ondersteuning van een businessadviseur.

Netwerk

Enactus De Haagse Hogeschool heeft een uitgebreid netwerk en werkte in 2015 samen met verschillende businesspartners en ondernemers op lokaal en landelijke niveau. Zoals: gamebedrijf IamProgrez, Welzijnsorganisatie Zebra, Church of Our Saviour, VluchtelingenWerk, Unilever, KPMG, Heineken en AkzoNobel.

Maatschappelijk betrokken ondernemen

Maatschappelijk betrokken ondernemen biedt De Haagse Hogeschool mogelijkheden voor een samenhangende benadering van stakeholders. Door het uitvoeren van onderzoek en opdrachten vindt de hogeschool directe aansluiting op de samenleving. Maatschappelijk betrokken ondernemen versterkt onze maatschappelijke taak en zorgt ervoor dat we studenten opleiden tot kritische bachelors. Het geeft ruimte om over andere waarden in gesprek te gaan en over de eigen grenzen heen te kijken door een intersectorale aanpak.

De Haagse Hogeschool is druk doende om invulling te geven aan haar kernwaarden 'wereldburgerschap' en 'netwerkhogeschool'. Maatschappelijk betrokken ondernemen geeft haar daarbij concrete handvatten. Daarnaast zijn een deel van de deposito's waarin de hogeschool heeft belegd, Maatschappelijk Verantwoorde Deposito's. De inleg van deze spaarrekeningen wordt gebruikt voor projecten die een positieve maatschappelijke impact hebben zoals duurzame en innovatieve koplopers en (startende) innovatieve bedrijven.

→ In bijlage 5 vindt u een overzicht van de MVO-activiteiten die in 2015 hebben plaatsgevonden en die daarmee hebben bijgedragen aan een verdere concretisering van het MVO-beleid van De Haagse.

The Lighthouse

The Lighthouse is een plaats voor ontmoeting, verbinding en inspiratie. Daarop zijn de activiteiten gericht. Het concept blijkt aan te spreken en in een behoefte te voorzien. Intern en extern wordt het gezien als de zichtbare start van een soort nieuw elan binnen de hogeschool. Eind augustus 2015 werd een start gemaakt met The Lighthouse door de oplevering van het verbouwde plein en de omliggende ruimtes. De programmering en functie moeten bijdragen aan de gewenste organisatieontwikkeling: meer multidisciplinaire samenwerking, meer kennisdeling, meer zichtbaarheid van ons onderwijs en onderzoek en meer verbinding met de omgeving en externe partijen.

Een plaats voor ontmoeting, verbinding en inspiratie vraagt om een uitnodigende, aantrekkelijke omgeving. En om de organisatie van evenementen en activiteiten, al dan niet in co-creatie met interne en externe partners. The Lighthouse wil deze activiteiten organiseren. Gericht op ontmoeting en kennisdeling over de grenzen van opleidingen en faculteiten heen. Op een cultuur van dialoog en debat, op een bredere ontwikkeling van studenten, met interventies die aan het denken zetten en die grensverleggend zijn. De strategische speerpunten van de hogeschool geven richting aan de keuze voor de onderwerpen van deze activiteiten, vooral wereldburgerschap.

Vrolijke uitstraling

De samenwerking met lectoren, docenten en studenten kwam in het verslagjaar op gang. In de communicatiestrategie is met de inhoud, de toonzetting en de verbeelding bewust ingezet op een uitnodigende, open en vrolijke uitstraling, die is gericht op studenten en medewerkers.

Innovation Playground

Een belangrijk onderdeel van The Lighthouse wordt nog gerealiseerd. De oplevering van de zogenoemde Innovation Playground staat gepland voor het voorjaar van 2016. Dit wordt een ruimte waar studenten kunnen werken aan (externe) multidisciplinaire opdrachten. Waar lopend onderzoek zichtbaar wordt en waar demonstraties en presentaties worden gegeven, onder meer met behulp van nieuwe IT-faciliteiten in het onderwijs.

Taskforce Vluchtelingen Hoger Onderwijs

De Haagse ziet het als haar verantwoordelijkheid om mensen op te leiden en te begeleiden naar de beroepspraktijk met voldoende bagage om als wereldburger de kleine en grote uitdagingen aan te gaan die zij in de samenleving tegenkomen. Ook student-vluchtelingen met een status, zogenoemde statushouders, zijn bij De Haagse welkom.

In de tweede helft van 2015 is op initiatief van De Haagse een (tijdelijke) landelijke taskforce Vluchtelingen Hoger Onderwijs opgericht. De taskforce bestaat naast De Haagse uit de VSNU, de Vereniging Hogescholen, UAF, ECHO, het ministerie van OCW en EP Nuffic. De taskforce richt zich met haar actieplan op de begeleiding van vluchtelingen: voor, tijdens en na de studie.

Daarnaast heeft De Haagse ook intern een taskforce ingericht, waarin we onder meer samenwerken met de gemeente Den Haag. De hogeschool richt zich daarbij op het vergemakkelijken van de doorstroom naar en in het hoger onderwijs. In 2015 is De Haagse begonnen met de voorbereidingen voor de eerste groep vluchtelingen, die in 2016 wordt verwacht. Daarnaast onderzocht de hogeschool hoe statushoudende docenten aan de hogeschool kunnen worden verbonden, zodat ook zij een zinvolle bijdrage leveren aan de samenleving en de studenten kunnen verrijken met hun kennis, vaardigheden en een positieve mentaliteit.

Onze medewerkers



De besturingsfilosofie gaat uit van de professional die goed sturing geeft aan zijn eigen werk. Professionele en gemotiveerde medewerkers zijn noodzakelijk om hoogwaardig en innovatief onderwijs te bieden. De professional is intrinsiek gedreven. Dit uitgangspunt betekent veel voor de manier waarop we willen werken en sturen, en vraagt tegelijkertijd om veel verantwoordelijkheid van de professional voor eigen ontwikkeling en bijdrage. Het betekent ook dat De Haagse Hogeschool zich inzet om medewerkers de ruimte en de mogelijkheden te bieden zichzelf te ontwikkelen in een prettige werkomgeving. Werken vanuit de bedoeling en principegestuurd in plaats van regelgestuurd werken stonden centraal in het verslagjaar. Het opzoeken en organiseren van de dialoog en het eigenaarschap in de organisatie zijn voorbeelden van die andere manier van werken. Vanuit een HRM-perspectief stonden in het verslagjaar twee thema's centraal: 'organisatieontwikkeling' en 'professionalisering & leiderschap'. De hogeschool voerde een aantal arbeidsvoorwaardelijke zaken in volgens cao-afspraken. Deze zijn te vinden in de paragraaf 'arbeidsvoorwaarden'. De laatste paragraaf geeft tekstuele uitleg bij bijlage 6 'HRM-feiten en -cijfers'.

Organisatieontwikkeling

Het College van Bestuur legde de strategie en ambitie van de hogeschool vast in het instellingsplan. Wil de hogeschool die ambities realiseren, dan zijn een grotere slagkracht, meer leiderschap en meer verbinding nodig. Naar de overtuiging van het College van Bestuur voorziet een samenhangend programma voor organisatieontwikkeling daarin.

Reorganisatie

Voor de herinrichting van de organisatie koos de hogeschool voor een gefaseerde aanpak. De hogeschool deed dit vanuit een zorgvuldige afweging van de aspecten noodzaak, beheersing, complexiteit en samenhang. Vanuit die afwegingen zijn drie fasen gedefinieerd. Fase 1 (de verbeteringen van de ketenprocessen binnen vier belangrijke thema's) en fase 2 (de herinrichting van het primaire proces) zijn in 2014 afgerond. Fase 3 (herinrichting ondersteunende processen) startte in het jaar 2015.

Fase 2

In september 2014 begon de herinrichting van het primaire proces. Hieronder viel:

- de vorming van opleidingen als resultaatverantwoordelijke eenheden;
- de vorming van faculteiten als herkenbare eenheden voor studenten en het beroepenveld.

Om de verbinding tussen onderwijs en onderzoek te versterken, zijn per 1 april 2015 de lectoraten organisatorisch ondergebracht bij de faculteiten. De lectoren besteden hun tijd aan deels onderzoek binnen de faculteit, aan het versterken van het onderwijs en bijdragen aan de professionele ontwikkeling van docenten. Daarnaast richten de lectoren zich op de thema's van de onderzoeksplatforms. Eind 2015 is het sociaal plan behorend bij de reorganisatie fase 2 met instemming van de werknemersorganisaties afgesloten.

Fase 3: herclustering en herinrichting van de ondersteunende processen

In december 2014 legde het College van Bestuur de Hogeschoolraad een plan voor over de herinrichting van de ondersteunende processen (fase 3). Dit plan betrof de ondersteunende medewerkers bij de faculteiten en de diensten. Volgens het plan zou de hogeschool eerst een aantal hoofdlijnen vaststellen en de eindverantwoordelijkheden voor de centrale diensten benoemen. Deze eindverantwoordelijke directeuren zouden dan samen met de faculteiten de volgende stap zetten. De Hogeschoolraad gaf in januari 2015 aan hiermee niet te kunnen instemmen. Hun belangrijkste overweging was dat het onderwijs als gebruiker en klant te weinig betrokken werd. Het College van Bestuur besloot uiteindelijk het plan terug te trekken en een ander proces in te zetten. Hierbij betrof De Haagse het onderwijs intensiever aan de voorkant. Ook werkte de hogeschool de inrichting uit tot een volwaardig ontwerp, zodat de reorganisatie van directie, management en medewerkers in één keer kon plaatsvinden.

Bij de oorspronkelijke planning was de reorganisatie op 1 januari 2016 afgerond. Het College van Bestuur heeft dit tijdsplan bij het nieuwe plan aangehouden. Dit om te zorgen voor de continuïteit in de organisatie, vanwege de instellingstoets kwaliteitszorg in 2016 en omdat al lange tijd voor medewerkers een mate van onzekerheid hing rondom de inrichting van de ondersteuning.

De verantwoordelijkheid voor het ontwerptraject en het proces van betrokkenheid van het onderwijs lag bij een aantal regisseurs en zij kregen hierbij stevige ondersteuning. Het plan was ambitieus en vroeg veel in een korte tijd. Goede procesondersteuning, korte lijnen en ruimte voor de regisseurs om zich te focussen op het traject zorgden voor haalbaarheid. In juni 2015 werden een nieuw ontwerp en reorganisatieplan aangeboden aan de Hogeschoolraad. Het plan zette in op professionalisering van de ondersteunende dienstverlening. Professioneel betekent hier dat er meer helderheid, samenhang en kwaliteit komt in de organisatie van de ondersteuning van het onderwijs. Het onderwijs kan zich daardoor meer richten op de kerntaken.

Om deze ambitie waar te maken, zijn verschillende stappen nodig:

- nieuwe structuur van de faculteitsbureaus en diensten;
- organisatie van de dienstverleningspakketten;
- herinrichting van de hogeschoolbrede en ondersteunende processen;
- organisatie en sturing van deze processen;
- een andere manier van werken.

Het overleg met de Hogeschoolraad en de vakbonden leverde voor een aantal diensten en het sociaal plan twee grote inhoudelijke wijzigingen op. Als eerste dat de diensten HRM en FEZ niet worden samengevoegd. De tweede wijziging had betrekking op de plaatsing van medewerkers. Medewerkers die een voorkeur hebben voor een functie met vergelijkbare taken en dezelfde functieschaal als de functie die ze hebben, worden geplaatst op deze voorkeur. Dit is analoog aan het principe 'mens volgt werk'. Met deze wijzigingen stemden de Hogeschoolraad en de vakbonden met het nieuwe plan in. Daarmee startte het reorganisatieproces vanaf 1 november 2015. De Haagse rondde het selectieproces van het management van de diensten al in het verslagjaar af. En benoemde het management van de diensten per januari 2016. De plaatsing van de overige medewerkers vindt begin 2016 plaats.

Werkdruk en kwaliteitsverbetering

De hogeschool gaf de faculteiten een financiële impuls om structureel in te zetten op kwaliteit en werkdrukvermindering. De toekenning bedroeg in 2015 € 5 miljoen oplopend naar € 15 miljoen in 2017. Alle faculteiten maakten een plan voor de besteding van middelen. Daarnaast ging eind 2014 een hogeschoolbrede werkgroep Werkdrukvermindering en Kwaliteitsverbetering (W&K) van start met als doel de werkdruk te analyseren en een voorstel voor interventies te doen. Een faculteitsdirecteur was voorzitter van de werkgroep. De werkgroep werkte een aanpak uit waarin alle docenten de mogelijkheid kregen hun mening te geven over werkdruk. Per faculteit is een projectleider benoemd die dit proces leidde. De resultaten zijn geïnventariseerd en mogelijke interventies op hogeschoolniveau zijn onderzocht (vanuit beleidsmatig perspectief, effectiviteit of gewenste uniformiteit). Daaruit zijn drie aanbevelingen benoemd en overgenomen:

1. Vitaliteitsbeleid ontwikkelen en ondersteuning bieden aan medewerkers.
2. Een aanpak ontwikkelen voor inzetplanning en taakbelasting.
3. Verbeteren van ondersteuning en procesoptimalisatie (gelinkt aan fase 3 van de reorganisatie).

Deze drie aanbevelingen zijn centraal opgepakt en worden met het primaire proces uitgewerkt. De doorlooptijden van de aanbevelingen verschillen. Faculteiten gingen door met de activiteiten voor 2015 zoals gepland. De beschikbare middelen werden besteed. Geconstateerd is dat de docenten ondanks deze bestedingen nog geen vermindering van de werkdruk ervaren. Dat effect is in veel gevallen ook niet meteen merkbaar. Het is echter een signaal waarvoor aandacht nodig blijft.

Het Haags Werken

Binnen het Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan werkte de hogeschool aan een programma voor het Haags Werken. Dit hield in dat, naast het bouwkundige deel, er regelmatig gesprekken waren met het managementteam waar een (deel)verbouwing plaatsvond. Dit om aandacht te geven aan de invoering van het programma. De implementatie van het Haags Werken is niet zonder risico's. De ervaring leerde, dat het belangrijk was om medewerkers de

gelegenheid te geven stil te staan bij de betekenis van Haags Werken. De pilot van de verbouwing bij de opleiding Facility Management (FM) toonde twee grote aandachtspunten:

- de randvoorwaarden en werkinstructies voor ICT;
- de voorbereiding van medewerkers op de nieuwe manier van werken.

Om hierop in te spelen, bepaalde De Haagse per deelverbouwing welke interventies werden ingezet. Deze interventies werden per blok ingeroosterd. Medewerkers kregen zo daadwerkelijk de tijd en de ruimte om stil te staan bij het Haags Werken en de impact daarvan. De gezamenlijke aanpak waarop wordt ingezet, ervaren de betrokkenen als constructief.

Professionalisering en leiderschap

Medewerkers van De Haagse zijn hooggekwalificeerde mensen die garant staan voor een goede onderwijscultuur. Daarvoor zijn zij continu bezig met hun persoonlijke ontwikkeling en vakinhoud. Professionaliseren bij De Haagse is gericht op de ontwikkeling van individuele medewerkers en teams. Met elkaar willen we bereiken dat studenten van De Haagse goed gekwalificeerde, onafhankelijke en kritisch nadenkende professionals zijn.

The Hague Center for Teaching and Learning

The Hague Center for Teaching and Learning (HCTL) is het netwerkcentrum voor professionalisering van medewerkers van De Haagse Hogeschool. Hier kunnen medewerkers terecht voor kennisuitwisseling, masterclasses, trainingen en leergangen. Het HCTL heeft doelstellingen om de kennis en de activiteiten van professionalisering te bundelen om zo een betere kwaliteit te garanderen. Dit geeft het HCTL onder andere vorm via programmaraden voor specifieke doelgroepen.

Programmaraad docentprofessionalisering

De programmaraad docentprofessionalisering, bestaande uit docenten en leidinggevendenden, is in september 2014 en het gehele verslagjaar actief geweest. De raad hield zich in het verslagjaar onder andere bezig met het herontwerp van de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB), de Basiskwalificatie Examinering (BKE) en het professionaliseringsplan 2015 en 2016.

Programmaraad leiderschapsontwikkeling

In september 2014 ging daarnaast de programmaraad leiderschapsontwikkeling van start. Het doel van de programmaraad was een passend leiderschapstraject samenstellen. Nadat de contouren helder waren, werd deze programmaraad in september 2015 opgeheven.

Leiderschap

Leiderschapsontwikkeling in de hogeschool ondersteunt de ambities uit het instellingsplan. Leiderschapsontwikkeling gaat daarmee hand in hand met het proces van ontwikkelen en realiseren van onze doelstellingen. In het verslagjaar vonden een aantal mooie en goede bijeenkomsten plaats die veel energie en verbinding tot stand brachten. Zoals de brede managementconferentie in april en tweedaagse van de directeuren met het College van Bestuur in september. Tegelijkertijd bleek het een uitdaging om hierin continuïteit en een gezamenlijke focus te borgen. Deze continuïteit krijgt steeds meer gestalte. Voor de opleidingsmanagers is inmiddels in samenwerking met de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement (NSO) een traject van een jaar vormgegeven.

Professionaliseringsplan 2015

Iedere hogeschool kreeg in de cao-hbo de ruimte om het eigen professionaliseringsplan direct aan te sluiten bij de doelstellingen van de hogeschool. De cao-hbo biedt in dit opzicht kaders en uitgangspunten. Daarmee kan De Haagse met professionaliseringsafspraken een directe bijdrage leveren aan de ontwikkeling en de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Zo wil onze hogeschool een professionele cultuur stimuleren, waarin medewerkers zich intrinsiek gemotiveerd voelen voor hun eigen professionalisering, als eigenaar van de eigen professionaliteit. In die cultuur voelen medewerkers zich met elkaar verantwoordelijk voor de opleiding van de student. Eind 2014 stemde de medezeggenschap in met het professionaliseringsplan 2015.

Interne opleidingen voor medewerkers

In 2015 werden vier introductiebijeenkomsten georganiseerd voor nieuwe medewerkers. In totaal deden 84 nieuwe medewerkers daaraan mee.

Het HCTL biedt onder andere de volgende trainingen en opleidingen aan:

- voor leidinggevend: de R&O-training en de HRM-informatiebijeenkomst;
- voor docenten: de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB, voorheen BKO), de leergang examencommissie, de carrousel 'Studeren met functiebeperking' en 'ICT in het onderwijs';
- voor alle medewerkers: de cursus 'Effectief functioneren', 'Leren presenteren', Prezi, Excel, diverse trainingen van de bibliotheek, Nederlands, diverse Cambridge-certificaten (Engels) en de leergang 'Omgaan met culturele diversiteit'.

Als eigen medewerkers deze trainingen niet kunnen verzorgen, schakelt De Haagse Hogeschool externe partners in zoals de British School, Ardis, het Koninklijk Instituut voor de Tropen (KIT), VDHC Human Performance en het Instituut voor Psychotrauma.

Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid

De Haagse ontwierp opnieuw de trainingen gericht op het verwerven van basiskwalificaties op het gebied van didactiek en toetsing en examinering. Dit na interne evaluaties en nieuwe afspraken over kwaliteit die de sector maakte en om te zorgen voor aansluiting op de ambities uit het instellingsplan. Het herontwerp resulteerde in een startprogramma en de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB). Deze programma's draaien inmiddels en worden intern positief geëvalueerd.

Daarnaast ontwikkelde de hogeschool een vrijstellingenbeleid en richtte zij een traject in voor erkenning voor verworven competenties (EVC-traject). Voor internationale docenten startte een Engelstalige BDB. In 2015 stelde De Haagse de notitie Implementatie Basiskwalificatie Examinering vast en implementeerde deze. De BKE is bedoeld voor zittende docenten die zich willen scholen op het gebied van toetsen en beoordelen. De BKE is onder de modulenaam 'Toetsing en examinering' ook onderdeel van de BDB.

Initiële opleiding

De hogeschool geeft medewerkers de gelegenheid een initiële opleiding te volgen binnen de eigen muren. Dit gebeurt voor rekening van de dienst of academie/faculteit waar de medewerker in dienst is. In het verslagjaar volgden vijf medewerkers een initiële opleiding.

Out-of-pocketkosten professionalisering

In het verslagjaar investeerde de hogeschool in totaal 3,2 procent van het getotaliseerde jaarinkomen aan scholingsactiviteiten. De out-of-pocketkosten zijn opgebouwd uit herleidbare kostensoorten in de boekhouding, te weten: scholingskosten, vakliteratuur, congressen en de Onderwijsdag 2015. Het daadwerkelijk geïnvesteerde bedrag zal hoger liggen aangezien reiskosten en een deel van de externe inhuur voor de professionalisering van medewerkers niet zijn meegenomen. In de boekhouding is lastig te herleiden welk deel van de reiskosten en van externe inhuur is gebruikt voor professionalisering.

Resultaat- en ontwikkelingscyclus (R&O-cyclus)

De resultaat- en ontwikkelingscyclus (R&O-cyclus) is er op gericht om zowel de medewerker als de leidinggevende een stuur in handen te geven ten aanzien van de prestaties en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Hiertoe worden drie type gesprekken gevoerd: een planningsgesprek, een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek. De hogeschool wil de kwaliteit van de gesprekken verbeteren. Te weinig medewerkers ervaren de R&O-cyclus immers als relevant en waardevol. Dit verbetertraject krijgt invulling door de gesprekken die hierover in de lijn (tussen College van Bestuur en directeuren en tussen directeuren en opleidingsmanagers) plaatsvinden en door vanuit het HCTL trainingen aan te bieden voor zowel leidinggevend als medewerkers. Ook wordt de ontwikkeling met begeleiding vanuit de dienst HRM meer verankerd in de teamontwikkeling van managementteams van faculteiten en diensten door meer aandacht te besteden aan gesprekken waarin expliciet ingegaan wordt op normen, prestaties en voortgang (vlootstroom) zodat hierin gedeelde, concrete beelden ontstaan.

Arbeidsvoorwaarden

Goed, gezond en gemotiveerd werken. Dat wil De Haagse voor al haar medewerkers. Om hiervoor te zorgen, is bij de hogeschool ruim aandacht voor goede arbeidsvoorwaarden. Voor zowel leidinggevenden, medewerkers als arbeidsgehandicapten.

Duurzame Inzetbaarheid

De Duurzame Inzetbaarheidsregeling (DI) zorgt dat medewerkers de gelegenheid krijgen om afspraken te maken die helpen ook op langere termijn het werk goed, gezond en gemotiveerd te doen. De eigen verantwoordelijkheid en keuze van de medewerker staan hierbij voorop. Het is aan de leidinggevende en de medewerker om deze afspraken binnen de R&O-cyclus te bespreken en vast te leggen. En om daarmee de effectiviteit van de doelstelling van Duurzame Inzetbaarheid te borgen. De medewerker registreert zelf de uren inclusief het bestedingsdoel in een systeem. De regeling ging in augustus 2015 in en is beleidsmatig en procedureel verankerd. De hogeschool besteedde daarbij veel aandacht aan de communicatie met de medewerkers inclusief de leidinggevenden. De registratie geeft nog onvoldoende informatie over de verantwoording en daarmee in de onderbouwing van een mogelijke voorziening. Voor de Duurzame Inzetbaarheid dient een voorziening te worden opgenomen. Voor 2015 heeft dit niet plaatsgevonden omdat een voorziening onvoldoende onderbouwd kan worden. Daarom is de mogelijke verplichting in de toekomst toegelicht in de niet uit de balans blijkende verplichtingen.

Decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen

In de cao-hbo 2014-2016 is bepaald dat elke hogeschool 1,41 procent van het getotaliseerd jaarinkomen besteedt aan decentrale arbeidsvoorwaarden (DAM). In het Georganiseerd Overleg maakte de hogeschool in het verslagjaar afspraken met de werknemersorganisaties over een nieuwe manier van besteding van deze middelen. Per 1 augustus 2015 is de nieuwe regeling voor de besteding van deze middelen ingegaan. Met de DAM-regeling kunnen medewerkers zorgen voor arbeidsvoorwaarden op maat, om deze op die manier beter af te stemmen op de individuele behoeften.

Decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen kunnen besteed worden aan verschillende doelen. Deze zijn:

- vitaliteit • persoonlijke ontwikkeling • vervoer • devices • inkomensaanvulling bij ouderschapsverlof

Naast middelen die medewerkers inzetten voor bovenstaande bestedingsdoelen die ze zelf kiezen, wordt de IPAP-verzekering (arbeidsongeschiktheid) vanuit de DAM bekostigd. Tot 1 augustus was de oude regeling van kracht.

Participatiewet

De hogeschool heeft de taakstelling om uiterlijk in 2026 structureel 45 (extra) banen voor arbeidsgehandicapten te hebben gecreëerd. Binnen het project Documentaire informatievoorziening startten in 2015 vijf medewerkers uit de doelgroep. Daarnaast ging een medewerker aan het werk die lichte werkzaamheden uitvoert behorend bij het profiel van conciërge op de locatie Delft. Bij beide projecten ging het om gecreëerde banen. Omdat beide projecten aflopen in 2016, zoekt de hogeschool nieuwe mogelijkheden die structureler van aard zijn, zodat De Haagse blijft voldoen aan de banenafpraak.

HRM in feiten en cijfers

Hieronder volgt een aantal HRM-feiten en -cijfers met tekstuele uitleg.

→ De hogeschoolbrede HRM-cijfers zijn te vinden in bijlage 6.

Algemeen

Op 31 december 2015 waren bij de hogeschool 2.050 medewerkers met een arbeidsovereenkomst werkzaam in een omvang van 1.677 fulltime equivalenten (fte's).

Verzuimpercentage

Het gemiddelde percentage ziekteverzuim is 4,04 in 2015. De hogeschool zette diverse instrumenten in en voerde acties uit om het ziektepercentage te verlagen. Deze acties/instrumenten waren gericht op preventie van het ziekteverzuim en het bevorderen van een snel herstel. Gebleken is dat instrumenten van Livvit goed bekend zijn bij leidinggevenden en een positieve bijdrage leveren aan de inzetbaarheid van medewerkers. In 2015 werden de volgende interventies het meest ingezet: coaching, taxivervoer, bedrijfsbudget, bedrijfstrainingen (onder andere leefstijltrainingen) en arbeidsverbondenonderzoek.

Verhouding OP:OBP

Eind 2015 behoorde 66 procent van de medewerkers tot het onderwijzend personeel en 34 procent tot het ondersteunend personeel (uitgedrukt in fte's).

Masterpercentage

Om de onderwijskwaliteit en -continuïteit te waarborgen, verwachten we van alle docenten dat zij beschikken over minimaal een opleiding op wetenschappelijk of professioneel masterniveau. Daarnaast stimuleren we medewerkers die nog niet over een masterkwalificatie beschikken om een masteropleiding te volgen. Op 31 december 2015 was het totale percentage onderwijsgevend (in fte's) met een mastergraad 83,1* procent tegenover 81,9 procent in 2014. Het percentage gepromoveerden in fte's was op 31 december 2015 8,1 procent tegenover 7,4 procent in 2014.

Inkomensontwikkeling

Conform de cao-hbo 2014-2016 kregen medewerkers in augustus 2015 een eenmalige uitkering van 475 euro en een structurele loonsverhoging van 1 procent per 1 december 2015. In het contract met Tempo-Team is bepaald dat de lonen van uitzendkrachten de cao-hbo volgen; de tarieven worden aangepast.

Reiskostenregeling en openbaarvervoerplan

De hogeschool heeft de regeling 'Tegemoetkoming Reiskosten Woon-werkverkeer' voor alle medewerkers met een arbeidsovereenkomst. De vergoeding bedraagt 19 cent per kilometer van de enkele reisafstand, tot maximaal dertig kilometer. Moet de medewerker verder reizen, dan vergoedt de hogeschool het maximum van dertig kilometer. Een medewerker met een parttime aanstelling krijgt een vergoeding naar evenredigheid. Medewerkers kunnen zelf kiezen om de decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen in te zetten voor meer tegemoetkoming in de reiskosten. De hogeschool maakt gebruik van de mogelijkheid die de Nederlandse Spoorwegen bieden om op contractbasis de businesscard te hanteren bij dienstreizen door medewerkers.

Arbeidsomstandigheden

In 2015 deden zich geen ernstige bedrijfsongevallen voor die de hogeschool aan de Arbeidsinspectie moest melden.

Min-maxcontracten

De hogeschool maakt geen gebruik van zogenoemde min-maxcontracten.

Arbeidsmarkttoelagen

In het verslagjaar kregen dertien medewerkers een arbeidsmarkttoelage conform het beloningsbeleid van De Haagse Hogeschool.

Beleid inzake beheersing uitkeringen na ontslag

Namens de hogescholen heeft Zestor, het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds voor het hbo, een collectieve overeenkomst afgesloten met Margolin voor de re-integratie van medewerkers die werkloos zijn of worden. De Haagse Hogeschool telde aan het einde van het verslagjaar 92 ex-medewerkers die in het jaar 2015 één of meerdere maanden aanspraak maakten op een wettelijke werkloosheidsuitkering of een bovenwettelijke werkloosheidsuitkering.

* Percentage wijkt af van resultaat indicator met betrekking tot de prestatieafspraken, in verband met verschil in definitie (in- of exclusief tijdelijke medewerkers).



Onze voorzieningen en faciliteiten



Onze medewerkers en studenten moeten zich prettig kunnen voelen tijdens hun werk- en studietijd binnen de muren van De Haagse Hogeschool. Om dat te realiseren, beschikken wij onder meer over een aantal voorzieningen en faciliteiten. Zorg en begeleiding, rechtsbescherming en het creëren van mogelijkheden staan daarbij centraal. Tevens hanteert De Haagse Hogeschool een weloverwogen huisvestingsbeleid.

Huisvesting

In het verslagjaar stond de realisatie van het Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan centraal om te kunnen voorzien in de gevraagde kwaliteit van onderwijs- en kantoorruimte. Daarnaast werd de Sportcampus Zuiderpark verder ontwikkeld.

Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan

Doelstelling van het Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan is de huisvesting van De Haagse Hogeschool aan te laten sluiten bij haar strategie. Zo wordt de kwaliteit van het onderwijs optimaal ondersteund tegen zo laag mogelijke kosten. In de komende jaren voeren we het Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan verder gefaseerd uit. In 2015 vond de ontwikkeling plaats van The Lighthouse, inclusief het ontvangstgebied van de hogeschool. Ook is de verbouwing van de Faculteit IT & Design gestart en zijn de verbouwingen van de opleidingen Process & Food Technology, Voeding en Diëtetiek, Bewegingstechnologie en de Faculteit Techniek, Innovatie en Samenleving in voorbereiding. Om over voldoende transitieruimte te beschikken, hebben we tijdelijk extra huisvesting gerealiseerd in de Striptuin.

Sportcampus Zuiderpark

Samen met de gemeente Den Haag en ROC Mondriaan ontwikkelt De Haagse de Sportcampus Zuiderpark. Deze biedt voorzieningen van hoge kwaliteit voor sport, onderwijs en bewegen. In 2015 is gestart met de bouw, wat op 26 maart werd gevierd met het slaan van de eerste paal. De bouw is sindsdien in volle gang. Een werkgroep met vertegenwoordigers van de gemeente Den Haag, De Haagse Hogeschool en ROC Mondriaan is gestart met periodiek overleg. Daarbij bereiden we o.a. afspraken voor over de schoonmaak, het onderhoud, de beveiliging en de receptie. De bouwkundige oplevering staat vooralsnog gepland voor oktober 2016.

Veiligheid

In 2015 heeft het College van Bestuur een aantal plannen vastgesteld en in werking laten treden op het gebied van veiligheid: het Integraal Veiligheidsbeleid, het crisisplan, het Meerjarenplan Integrale Veiligheid en het protocol aanpak signalering radicalisering. Ook is het Meld- en Adviespunt Veiligheid opgericht. De realisatie van een instellingsbrede integrale veiligheidsrisicoanalyse is gestart. Het Meld- en Adviespunt Veiligheid wordt in toenemende mate benaderd voor advies en hulp bij veiligheidsvraagstukken. Ook is structurele invulling gegeven aan themabijeenkomsten, waarbij het Crisis Management Team (CMT) en het Operationeel Team (OT) bij elkaar komen om beter voorbereid te zijn op crisissituaties.

Duurzaamheid

De Haagse Hogeschool heeft in 2015 een energiereductie van twee procent gerealiseerd. Dat is conform de uitgangspunten van de Meerjarenaafpraak 3 (MJA3). Ook andere aspecten van duurzaamheid, zoals afvalverwerking, catering en schoonmaak, kregen aandacht. Daarnaast voldeden we aan de wet- en regelgeving en de landelijke afspraken door volledig duurzaam in te kopen. De Haagse hanteerde daarvoor de duurzaamheidscriteria van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl; voorheen Agentschap NL) bij de uitgeschreven aanbestedingen. We hebben actief gecontroleerd of leveranciers in het bezit waren van de voorgeschreven keurmerken.

Duurzaamheid is ook in toenemende mate aanwezig in ons onderwijs. Het onderwerp krijgt steeds meer aandacht in het curriculum van onder meer de opleidingen Facility Management, European Studies en International Communication Management.

Hogeschoolbibliotheek

De hogeschoolbibliotheek selecteert en stelt (wetenschappelijke) informatie beschikbaar voor studenten, docenten en onderzoekers. Ook in 2015 was het verzorgen van trainingen een belangrijk instrument in het stimuleren van effectief en efficiënt gebruik van (gelicenceerde) informatie. Naast het zoeken en vinden was tijdens de trainingen aandacht voor het correct verwijzen naar literatuur, dit om plagiaat te voorkomen. Verder onderhandelde de hogeschoolbibliotheek ook dit jaar over licentievoorwaarden met wetenschappelijke uitgevers. De app Browzine is verder ingericht en onder de aandacht gebracht.

Trainingen

Het aantal digitale bronnen groeit. Om studenten, docenten en onderzoekers wegwijs te maken in digitale bibliotheekcollecties verzorgt de hogeschoolbibliotheek diverse trainingen. In 2015 steeg het aantal groepen dat een training volgde. Het grootste deel volgde de interactieve Bibits-training (over de bibliotheekcollecties van de hogeschool), gevolgd door de eveneens digitale vervolgtraining HIT (over het zoekproces). Ook populair waren de workshops op maat voor opleidingen en de trainingen in de webapplicatie Refworks (over literatuurverwijzingen) voor onderzoekers. Het aandeel Engelstalige deelnemers aan de ingeroosterde trainingen ging omhoog. Dit is in lijn met de internationaliserings- en onderzoeksdoelstelling van De Haagse. Uit het Bibliotheek Tevredenheidsonderzoek (BTO) en een onderzoek onder de kenniskringleden en promovendi van de hogeschool bleek dat deelnemers de trainingen waarderen en de opgedane kennis toepassen.

Browzine

In 2015 gaf de hogeschoolbibliotheek meer bekendheid aan de app Browzine. De app geeft op een tablet *fulltext* toegang tot alle e-journals waarop de hogeschoolbibliotheek een abonnement heeft. En maakt de omvangrijke digitale collectie tijdschriften van de hogeschoolbibliotheek aantrekkelijk leesbaar. In het verslagjaar is het aanbod uitgebreid. Ook benaderde de hogeschoolbibliotheek via *direct mail* geselecteerde doelgroepen en gaf informatie over relevante wetenschappelijke tijdschriften die beschikbaar zijn in Browzine.

Collectievorming en licenties

Zoals elk jaar zijn ook in het verslagjaar zowel de digitale als de fysieke collectie geëvalueerd en zo nodig gesaneerd of uitgebreid. In afstemming met opleidingen en lectoraten selecteerde de hogeschoolbibliotheek databanken bij wetenschappelijke uitgevers en onderhandelde in samenwerking met andere hogescholen over licentievoorwaarden. Het aanbod e-boeken groeide, de fysieke boekencollectie bleef in 2015 stabiel. Gezien de ontwikkelingen in het digitale aanbod zal de fysieke collectie naar verwachting geleidelijk in aantal en gebruik afnemen.

Zorg voor en begeleiding van studenten

Sommige studenten hebben extra (financiële) ondersteuning nodig bij hun studiekeuze of tijdens hun studie. De Haagse Hogeschool biedt die ondersteuning onder andere via het Profileringsfonds, het Loopbaancentrum, de decaan en de studentpsycholoog. Belangrijkste thema in 2015 was kwaliteit.

Studeren met een functiebeperking

In 2015 verschenen diverse rapporten over de voorzieningen voor studenten met een functiebeperking. Het gehele proces, van de aanvraag tot en met het leveren van de afgesproken dienstverlening, is onder de loep genomen. Ook onderzocht De Haagse Hogeschool het beleid voor de ontwikkeling van de 'Bachelor op maat'.

Uit de onderzoeken bleek dat het proces goed verloopt en studenten de weg naar de voorzieningen binnen de hogeschool weten te vinden. Wel kwam naar voren dat onvoldoende wordt gecheckt of de voorzieningen het beoogde effect behalen. De hogeschool kon hiervoor zodoende nog geen verbeterplan opstellen.

Aandachtsfunctionaris

Om daarvoor te zorgen, is in 2015 de rol van de aandachtsfunctionaris binnen de opleidingen versterkt. Ze evalueren de voorzieningen, bewaken de kwaliteit en het overzicht. Ook zorgen ze dat alle betrokkenen op de hoogte zijn van de afspraken met studenten en zijn ze verantwoordelijk voor de deskundigheid van het team.

Bachelor op maat

Het nieuwe beleidsplan, de concepttekst van 'Bachelor op maat', is uitgebreid besproken en aangevuld. Onder andere door de examencommissie, aandachtsfunctionarissen, opleidingsmanagers, decanen, het Studentenplatform en uiteraard het serviceteam en de werkgroep Bachelor op maat. Centrale vraag was: vertegenwoordigt deze tekst de ambitie van De Haagse Hogeschool? Het leverde interessante ideeën op voor de toekomst. De tekst wordt in 2016 vastgesteld.

Financiële Ondersteuning bij Studievertraging (FOS)

Wanneer studenten door (privé)omstandigheden of bestuurs- en medezeggenschapsactiviteiten studievertraging oplopen, komen zij in aanmerking voor financiële ondersteuning. De aanvraag hiervoor dienen zij in bij het Profileringsfonds; de Commissie FOS behandelt de vragen.

Aanvragen

Het totale aantal aanvragen in 2015 (177) was iets lager dan in 2014 (188), maar wel werd een hoger percentage toegekend. Uit de cijfers blijkt dat de financiële ondersteuning voor bestuursbeurzen van gezelligheidsverenigingen afneemt, terwijl de aanvragen voor bestuursbeurzen van studieverenigingen toenemen.

→ In bijlage 7.1 vindt u meer gegevens over de financiële ondersteuning bij studievertraging (Profileringsfonds) 2015.

Faircasso

De Haagse heeft een nieuw incassobureau: Faircasso. Het bureau werkt op duurzame wijze samen en is niet alleen gericht op het zo snel mogelijk terugkrijgen van de middelen. Besloten is ook te investeren in voorlichting over de financiële gevolgen van studeren, aan zowel de studenten als de aankomende studenten. Ook wil de hogeschool betere voorlichting geven over de mogelijkheden die studenten hebben als ze in financiële problemen komen. Daarnaast is het moment van incasseren van het collegegeld aangepast aan de betalingen van DUO.

Loopbaancentrum (Study & Career Centre)

Studenten kunnen bij het Loopbaancentrum terecht voor studiekeuze- en loopbaanvragen. Het Loopbaancentrum adviseert onafhankelijk over de mogelijkheden, zowel binnen als buiten de hogeschool. Ook aspirant-studenten kunnen hier terecht voor een gesprek met de studiekeuzeadviseur na de studiekeuzecheck. Verder organiseert het Loopbaancentrum diverse begeleidingstrajecten.

Zittende studenten

Het Loopbaancentrum wil iedere student die hulp vraagt binnen twee weken op gesprek uitnodigen. Het blijkt niet goed voor de opkomst wanneer studenten langer moeten wachten voor een eerste afspraak. Tijdens de piekperiodes is een externe loopbaanbegeleider ingezet. In 2015 bleef het aantal mensen met een vraag stabiel.

Samen optrekken voor een bewuste studiekeuze

De diverse afdelingen binnen De Haagse die zich bezighouden met studiekeuze zijn in het verslagjaar verhuisd, zodat zij fysiek bij elkaar zitten. Zoals het Loopbaancentrum (nu Study & Career Centre genoemd), International Office en de Centrale Studenten Inschrijving (CSI). Hierdoor vinden eenvoudig afstemming en samenwerking plaats en kunnen studenten snel doorverwezen worden.

Gedeelde verantwoordelijkheid

Belangrijk onderwerp in 2015 was daarnaast de gedeelde verantwoordelijkheid voor de studentservices. Het Loopbaancentrum vormt een intermediair tussen de faculteiten en het vo en mbo bij veel startactiviteiten. Het centrum zet expertise in en brengt partijen bij elkaar, maar is tegelijk niet verantwoordelijk voor alle activiteiten. In 2015 en 2016 werd en wordt onderzocht op welke manier het Loopbaancentrum optimaal in te richten is, zodat alle betrokken partijen de verantwoordelijkheid voor de activiteiten delen.

Registratie

Het verbeteren van de registratieprocessen en de mogelijkheid voor studenten om zich online aan te melden voor het Loopbaancentrum zijn in 2015 verder uitgewerkt. De hogeschool startte een traject voor een nieuw CRM-systeem. Dit systeem zal naar verwachting begin 2016 operationeel zijn. Met het systeem zijn (aspirant-)studenten beter te volgen binnen de hogeschool. Ook zijn alle betrokken partijen op de hoogte van afspraken en contactmomenten tussen student en hogeschool.

Decanaat

Studenten met studiegerelateerde problemen kunnen zich richten tot de studentendecanen van De Haagse Hogeschool. In het verslagjaar had De Haagse tien decanen in dienst.

Handboek Kwaliteitszorg en kwaliteitskalender

Een belangrijk punt van aandacht in 2015 was de kwaliteit van het decanaat. In 2014 is het *Handboek Kwaliteitszorg* opgesteld waarin de werkzaamheden en kwaliteitscriteria zijn beschreven. Voortbordurend op dit handboek gingen decanen verder met elkaar in gesprek over kwaliteitszorg en vulden ze vragenlijsten in over: de samenwerking, studentencontacten, deskundigheid, de procedure rondom het bindend studieadvies (BSA), de beoordeling van bijzondere individuele omstandigheden, de financiën en studeren met een handicap. Met deze input is een kwaliteitskalender opgesteld waarin evaluaties en verbeteracties zijn opgenomen.

Regis-Osiris

In 2015 stapten de decanen van de Regis- naar de Osiris-applicatie over om activiteiten te registreren. De decanen zijn tevreden met het systeem. Het vergemakkelijkt de samenwerking tussen de verschillende afdelingen binnen de hogeschool en biedt transparantie voor de student.

Studentenpsycholoog

Soms maken psychische en/of sociaal-emotionele problemen studeren lastig voor studenten. Zij kunnen dan op eigen initiatief terecht op de spreekuren van de studentenpsychologen of zich laten doorverwijzen door de decaan, studieloopbaanbegeleider of een docent. Het aantal individuele aanvragen voor studentenpsychologen bleef stabiel in 2015. De trainingen en online zelfhulp zijn voortgezet.

Inzet

De inzet van de studentenpsychologen richt zich op het verminderen van de negatieve invloed van psychische of psychiatrische problematiek tijdens de studie. Dit doen zij door het bieden van kortdurende individuele begeleiding, het aanbieden van trainingen en het ondersteunen bij een gerichte verwijzing. En door het geven van consultatie aan decanen, studieloopbaanbegeleiders en docenten. Ook verstrekken ze via het interne studentennet informatie over online hulp.

Kwaliteitscyclus studentenpsychologen

In 2015 is een praktische uitwerking gegeven aan de kwaliteitscyclus waarin de studentenpsychologen de kwaliteit van hun dienstverlening monitoren. Ze ontwikkelden een vragenlijst om de individuele gesprekken te evalueren. In een eerste steekproef boden de psychologen na afloop van de individuele gesprekken de vragenlijsten digitaal aan de studenten aan. De uitkomst van deze steekproef was positief. Ook ontwikkelden de studentenpsychologen een verbeterde evaluatievragenlijst voor de trainingen.

Preventief aanbod

De studentenpsychologen willen aan de voorkant meer betrokken zijn bij het ontwerp van de opleidingen en de begeleiding door docenten. Wachttijden in piekperiodes vormen een probleem. Daarom is het intranet van De Haagse Hogeschool aangepast; studenten vinden meer mogelijkheden voor online zelfhulp en meer informatie over zeker dertig aandoeningen. Ook zien studenten op de website wat de wachttijd is en welke alternatieven er zijn. Verder werd geïnvesteerd in programma's op maat. Daarnaast konden studenten ook in 2015 weer diverse trainingen volgen.

Studentenactiviteiten

De Haagse Hogeschool biedt méér dan alleen studies en opleidingen. Bijvoorbeeld op het gebied van sport en ontspanning.

Organisaties

Drie organisaties binnen de hogeschool spelen een belangrijke rol op het vlak van sport en ontspanning. Zo onderhoudt, ontwikkelt en ondersteunt Bureau Studentenzaken een veelvormig studentenleven en een breed aanbod van studentenvoorzieningen. ACKU is het studentenbureau voor de studenten in het hoger onderwijs in Den Haag. Het promoot het cultuuraanbod in de stad en biedt studenten de mogelijkheid om kennis te maken met alle soorten kunst en cultuur. En Bureau Hogeschoolsport biedt de studenten tegen een aantrekkelijk tarief een breed sportprogramma.

Verschuiving

Ondanks de invoering van het leenstelsel is de studentenparticipatie aan verenigingen in 2015 niet verminderd maar verder toegenomen. Ook is een verschuiving zichtbaar van gezelligheidsverenigingen naar studieverenigingen. *Cv-building* en het opdoen van bedrijfscontacten staan voor studenten meer op de voorgrond.

Internationale studenten

In 2015 en voorgaande jaren is veel onderzoek gedaan naar de waardering van internationale studenten voor de hogeschool. Ze zijn tevreden over de faciliteiten, maar er zijn ook verbeterpunten. Zo zouden ze de campusbeleving die ze door de week ervaren graag ook in het weekend beleven. Om hierop in te spelen is in het verslagjaar een plan ontwikkeld en in december vastgesteld. Het plan beschrijft de verbouwing van de sporthal van De Haagse tot een multifunctionele ruimte, die functies combineert als studeren, ontmoeten, sporten en tentamineren. Omdat de sporthal een faciliteit buiten het hoofdgebouw is, maakt de verbouwing het mogelijk om ook in het weekend open te zijn.

Rechtsbescherming

De Haagse Hogeschool heeft de rechtsbescherming voor medewerkers en studenten geborgd. In deze paragraaf leest u hoe we dat hebben geregeld en hoe die rechtsbescherming in 2015 heeft gefunctioneerd. Het Loket Rechtsbescherming verzorgt de administratieve ondersteuning van de verschillende commissies die belast zijn met het beoordelen van de bezwaren en beroepen van studenten en medewerkers. De Haagse Hogeschool heeft een integriteitscode en een klokkenluidersregeling voor studenten en medewerkers die een integriteitskwestie of misstand aan de kaak willen stellen. In het verslagjaar is op deze regelingen geen beroep gedaan.

Het College van Beroep voor de Examens en de Geschillenadviescommissie

Het College van Beroep voor de Examens (CBE) behandelt beroepschriften van studenten die zijn gericht tegen een beslissing van een examencommissie of een examinator. De Geschillenadviescommissie (GAC) behandelt bezwaren van studenten tegen beslissingen van andere partijen. Het CBE en de GAC bestaan uit een externe voorzitter (een jurist), een docentlid en een studentlid.

Voordat het CBE en de GAC een beroep of bezwaar behandelen, moeten de partijen in onderling overleg nagaan of hun geschil kan worden geschikt. Veel geschillen worden op deze manier opgelost. Studenten kunnen hierbij de hulp inroepen van een van de vier speciale ombudsfunctionarissen. Die hebben een bemiddelende rol.

Het CBE ontving in het verslagjaar 432 beroepschriften. De GAC ontving 66 bezwaarschriften. Het totale aantal beroep- en bezwaarschriften (498) ligt daarmee lager dan in 2014 (121 minder).

→ In bijlage 7.2 vindt u een overzicht van de beroep- en bezwaarschriften uitgesplits naar onderwerp.

Klachten studenten (anders dan over ongewenst gedrag)

De faculteitsdirecteur van de opleiding waaraan een student studeert, behandelt normaal gesproken alle klachten van studenten van zijn faculteit. Betreft een klacht specifiek een handeling of gedraging van een dienst of een medewerker van een dienst, dan wordt deze behandeld door de desbetreffende dienstdirecteur. Is een klacht gericht tegen een faculteits- of dienstdirecteur, 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 38 klachten in, 9 klachten minder dan in 2014. De klachten betroffen onder andere de gang van zaken rondom tentamens, de stagebegeleiding en het niet (tijdig) invoeren van cijfers in Osiris. Van de 38 klachten waren er eind december 2015 nog 2 in behandeling. Van de overige 36 klachten waren er:

- 15 gegrond verklaard;
- 14 ongegrond verklaard;
- 7 alsnog geschikt of door de student ingetrokken.

Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (studenten en medewerkers)

De Klachtencommissie Ongewenst Gedrag behandelt klachten van studenten en medewerkers over ongewenst gedrag. Daarmee wordt psychosociale arbeidsbelasting bedoeld, zoals die is opgenomen in de Arbowet 2007. Hieronder verstaan we seksuele intimidatie, agressie, geweld, pesten en discriminatie.

De commissie bestaat uit een externe voorzitter en twee medewerkers van de hogeschool. In 2015 zat de maximale benoemingstermijn van de externe voorzitter (mr. dr. L.P.M. Kleijn) erop en is de heer E.J. Schubad van bureau Bezemer Kuiper & Schubad hem opgevolgd als voorzitter.

De commissie heeft in 2015 één klacht ontvangen. De klacht had betrekking op intimidatie en discriminatie (artikel 2 sub b. en e. van de Klachtenregeling Ongewenst Gedrag). Tot een advies van de commissie is het nog niet gekomen, omdat de klager en de beklagde een mediationtraject zijn gestart.

Vertrouwenspersonen

Studenten en medewerkers die te maken krijgen met ongewenst gedrag, kunnen zich ook wenden tot een van de vertrouwenspersonen van de hogeschool. Die zoekt dan met hen naar een oplossing. Deze kan worden gezocht in de informele sfeer, maar kan ook een formeel karakter hebben, zoals een procedure bij de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag.

De Bezwarencommissie Personeel

De Bezwarencommissie Personeel behandelt bezwaarschriften van medewerkers tegen beslissingen van leidinggevenden over een rechtspositioneel onderwerp. Medewerkers kunnen bij de bezwarencommissie terecht wanneer zij rechtstreeks in hun belang zijn getroffen en wanneer de Commissie van Beroep HBO niet bevoegd is. Deze bezwarencommissie bestaat uit mevrouw E. van Zadelhoff (onafhankelijk voorzitter), mevrouw T.E. Pieké-Vermeer (lid namens de hogeschool) en de heer A.L.J. Janssen (lid namens de vakorganisaties). De heer M. Woudstra treedt op als onafhankelijk secretaris.

In 2015 behandelde de bezwarencommissie negen bezwaarschriften, vijf meer dan in 2014. Tegen de volgende beslissingen tekenden medewerkers bezwaar aan:

- beoordeling (R&O-cyclus);
- ontheffing uit functie;
- onthouden benoeming;
- afwijzing aanvullende uitkering collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering.

In vier gevallen adviseerde de commissie het bezwaar gegrond te verklaren, in één geval ongegrond. Twee zaken waren eind december nog niet volledig afgerond. Twee bezwaren zijn niet verder behandeld, omdat het bezwaar is ingetrokken. Op één na zijn alle adviezen door het College van Bestuur overgenomen.

De ombudsman voor personeel

Medewerkers met klachten over gedragingen van collega's, leidinggevenden of (bestuurs)organen kunnen terecht bij de onafhankelijke ombudsman voor het personeel. Meestal raadplegen de medewerkers de ombudsman over de problematiek zonder dat dit leidt tot een officiële klacht. De ombudsman verwijst, geeft advies en bemiddelt desgewenst. Een goed gesprek leidt vaak al tot een bevredigende oplossing. Indien dit niet het geval is en de medewerker een officiële klacht indient, stelt de ombudsman een formeel onderzoek in.

Het college heeft per april 2015 mr. dr. L.P.M. Kleijn gevraagd om het ombudswerk per direct over te nemen. De lopende dossiers zijn overgedragen. Het College van Bestuur heeft gezien het belang van de functie ombudsman de hogeschoolraad geïnformeerd.

→ Voor meer informatie hierover verwijzen wij u naar de passage Medezeggenschap (in hoofdstuk 1 – Onze hogeschool: Bestuur, toezicht en medezeggenschap).

In 2015 behandelde de interim ombudsman 38 kwesties. De medewerkers die zich tot de interim ombudsman hebben gewend kwamen van alle faculteiten en de verschillende diensten.

De helft (19) van de meldingen had betrekking op het functioneren; een verschil van inzicht over de inhoud en uitvoering van taken, het wijzigen van taken, of een beoordeling. In vijf zaken was er sprake van een conflict met een leidinggevende of collega. Vier zaken gingen over de interpretatie van wet- en regelgeving. In drie zaken was er sprake van een chronisch zieke werknemer. In zeven zaken was de melding een combinatie van verschillende onderwerpen.

29 zaken zijn in 2015 afgerond en twee zaken liepen door in 2016. In het overgrote deel van deze zaken was advies en/of bemiddeling voldoende. In vier openstaande zaken staan vervolgesprekken gepland met melders en/of leidinggevenden en is het de verwachting dat op korte termijn een minnelijke oplossing kan worden bereikt.

In drie zaken kwam het tot een officiële klacht. Eén van deze klachten is ingetrokken nadat door de interim ombudsman een voorlopige rapportage van bevindingen was opgemaakt. In de overige twee zaken is een voorlopig rapport van bevindingen gestuurd aan betrokkenen, die de gelegenheid hebben gehad om daarop te reageren. In het eerste kwartaal van 2016 zal in deze zaken een Rapportage van Bevindingen worden uitgebracht aan het College van Bestuur.

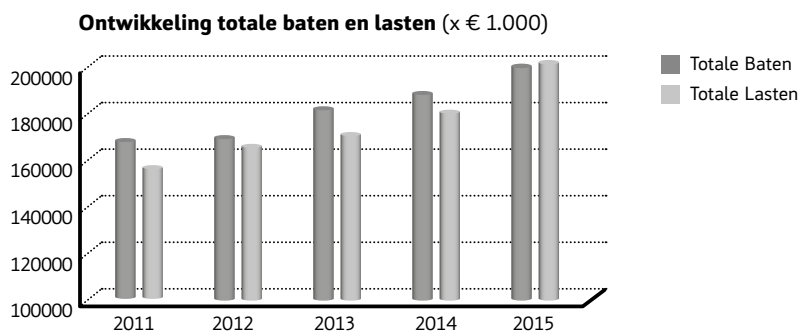
Onze financiën



Voor De Haagse Hogeschool is een gezonde financiële basis van elementair belang om de missie als instelling voor hoger beroepsonderwijs uit te kunnen voeren.

Financieel resultaat

Het verslagjaar werd afgesloten met een negatief exploitatieresultaat van € 1,6 miljoen. In deze paragraaf leest u globaal wat de belangrijkste oorzaken van dit negatieve resultaat zijn geweest.



Figuur 1: ontwikkeling totale baten en lasten

→ In bijlage 8 vindt u de jaarrekening, waarin een meer gedetailleerde beschrijving is opgenomen.

Verklaring resultaat ten opzichte van de begroting

Het hogeschoolresultaat van € 1,6 miljoen (negatief) wijkt € 1,3 miljoen af ten opzichte van de begroting. In de begroting was een resultaat van € 0,3 miljoen (negatief) begroot.

In 2015 heeft de hogeschool geïnvesteerd in het onderwijs. Dit met name door € 5,0 miljoen extra middelen beschikbaar te stellen om de onderwijskwaliteit een extra impuls te geven. Deze middelen zijn ingezet voor het verlagen van de werkdruk en het verhogen van de kwaliteit van het onderwijs. De inzet van deze middelen leidde in 2015 tot een stijging van het aantal fte binnen de faculteiten met 54 fte ten opzichte van 2014.

De voortgang van de reorganisatie fase 3, leidde ertoe dat de kosten voor personeel dat niet in loondienst is, zijn toegenomen. Gedurende de reorganisatie is de vacatureruimte veelal ingevuld met de inzet van tijdelijk personeel.

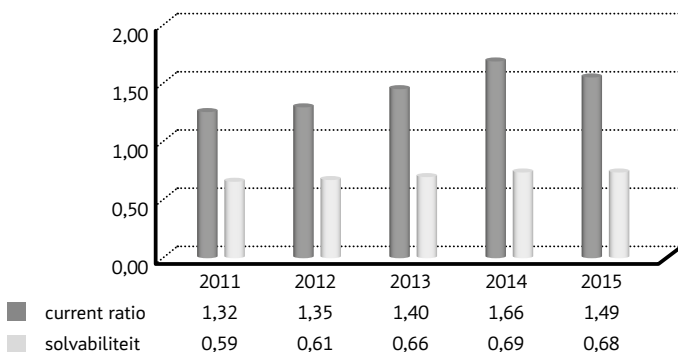
Daarnaast is extra personeel ingezet op een aantal (extra) hogeschoolbrede IT-projecten. De totale personele lasten zijn in 2015 met € 14,6 miljoen gestegen. De toename is conform de begroting van 2015.

Naast de investeringen in het onderwijs, investeerde de hogeschool in de onderwijsfaciliteiten. Dit doet de hogeschool met de uitvoering van het Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan waarmee de onderwijsfaciliteiten voor de komende jaren verbeterd worden. In 2015 leidde die extra investering tot een toename van de huisvestingslasten met € 1,2 miljoen. Daarnaast zijn er in 2015 een aantal extra IT-projecten van start gegaan; dat zorgde voor een toename van de kosten voor software.

De extra investeringen in de onderwijsfaciliteiten gedurende 2015 veroorzaken met name het verschil ten opzichte van de begroting.

Vermogenspositie en treasurymanagement

Bij de begroting 2016 zijn door het College van Bestuur, naast de current ratio en de solvabiliteitsratio ook de rentabiliteitsratio, de personeelslastenratio en de huisvestingsratio als ratio's benoemd om inzicht te verschaffen in de financiële positie van de hogeschool. Daarbij zijn voor de solvabiliteit en current ratio signaleringgrenzen bepaald. Voor 2015 vallen de ratio's ruim boven de door de HHS gestelde ondergrenzen waardoor de financiële positie als solide bestempeld kan worden. Meer informatie is te lezen in hoofdstuk financiële kengetallen van het hoofdstuk Onze toekomst.



Figuur 2: Ontwikkeling van de liquiditeit en solvabiliteit in de periode 2011-2015.

De Haagse Hogeschool heeft het financierings- en beleggingsbeleid vastgelegd in het Treasurystatuut. Het financierings- en beleggingsbeleid richt zich op het verkrijgen van een zo hoog mogelijk rendement op beschikbare liquide middelen. En op het zo veel mogelijk reduceren van de kosten van aan te trekken middelen, dit natuurlijk binnen de financiële mogelijkheden van de stichting. Hierbij dienen de risico's zo goed mogelijk beheerst te worden en in ieder geval beperkt te blijven binnen de kaders zoals vastgesteld door het College van Bestuur. Daarbij is een duurzame toegang tot de financiële markten van belang. Gezien de primaire doelstelling van de Haagse Hogeschool is beperking van de risico's van groter belang dan winstmaximalisatie. Het treasurybeleid vindt plaats binnen de kaders van de Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010. Bij het aantrekken en uitzetten van alle benodigde en beschikbare liquide middelen handelt de hogeschool overeenkomstig deze regeling.

In 2015 behaalde De Haagse een rendement van € 0,2 miljoen op de uitgezette middelen. De rentebaten lagen hiermee op hetzelfde niveau als in 2014. De overtollige middelen waren in het verslagjaar uitgezet op spaarrekeningen en deposito's.

De hogeschool heeft in het verslagjaar 2015 geen langlopende schulden uitstaan. Door bij beleggingsactiviteiten het Treasurystatuut te volgen, voldoet De Haagse aan de Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010.

Financiële bedrijfsvoering

In deze paragraaf leest u over de notitie 'Helderheid bekostiging hoger onderwijs'.

Helderheid inzake regels

In de notitie *Helderheid bekostiging hoger onderwijs* (2003, aangevuld in 2004) verschaft de overheid universiteiten en hogescholen helderheid over de interpretatie en toepassing van de regels voor de tellingen van de bekostigingsparameters. In de notities komen thema's aan de orde als: 'uitbesteden', 'investeren van publieke middelen in private activiteiten', 'verlenen van vrijstellingen', 'bekostigen van buitenlandse studenten' of 'bekostigen van maatwerktrajecten'. In deze paragraaf wordt verantwoording afgelegd over deze thema's in overeenstemming met de notitie.

Uitbesteding

Bij De Haagse Hogeschool is in het verslagjaar 2015 geen sprake geweest van uitbesteding van bekostigd onderwijs, zoals bedoeld in de notitie *Helderheid bekostiging hoger onderwijs*.

Investeren van publieke middelen in private activiteiten

De private activiteiten van De Haagse Hogeschool zijn gericht op ondersteuning en verbetering van het onderwijs. De omvang van de private activiteiten, met name activiteiten als niet bekostigde masters en professional courses bedroeg in 2015 circa € 3,3 miljoen. Het volledig privaats uitvoeren van onderzoek komt niet voor.

Het resultaat aandeel van de private activiteiten bedraagt € 0,7 miljoen negatief.

Voor private activiteiten is echter een reserve van € 0,7 miljoen aanwezig. Hiermee rekening houdend, worden in 2015 geen publieke middelen ingezet voor private activiteiten van De Haagse Hogeschool.

Een risico in 2016 is dat de reserve voor private activiteiten niet meer toereikend is. Conform begroting zullen de activiteiten van de Academie voor Master & Professional Courses in 2016 niet winstgevend zijn. In 2016 zullen dan ook naar alle waarschijnlijkheid publieke middelen nodig zijn om de private activiteiten van De Haagse Hogeschool te bekostigen. Echter, volgens de notitie *Helderheid bekostiging hoger onderwijs* is het toegestaan om rijksbijdrage aan private activiteiten te besteden, zolang er voldaan wordt aan de gestelde voorwaarden. De activiteiten die de hogeschool in 2016 uitvoert, hebben met name als doel de kwaliteit en toegankelijkheid van het onderwijs te verhogen. Daardoor vallen deze activiteiten onder de gestelde voorwaarden van de notitie *Helderheid bekostiging hoger onderwijs*.

Uitwisseling van studenten

Inzake de uitwisseling van studenten volgt De Haagse Hogeschool de notitie *Helderheid bekostiging hoger onderwijs*.

→ Voor een inhoudelijke toelichting verwijzen wij naar de in de bijlagen vermelde overzichten 'aantallen uitwisselingsstudenten' en 'overzicht partnerinstellingen'.

Maatwerktrajecten

In 2015 zijn er geen maatwerktrajecten georganiseerd zoals bedoeld in de notitie *Helderheid bekostiging hoger onderwijs*.

Onze toekomst/ Continuïteitsparagraaf



In onze continuïteitsparagraaf beschrijven wij een beeld van de verwachte ontwikkelingen binnen de financiële positie van De Haagse Hogeschool. In het voorjaar van 2014 startte De Haagse Hogeschool met het opstellen van een nieuw instellingsplan. Dit gebeurde aan de hand van veel gesprekken binnen en buiten de hogeschool. Op grond daarvan beschreven we een visie voor de hogeschool op weg naar 2020.

De komende jaren zetten we strategisch in op:

- een verdere kwaliteitsverhoging, onder meer door:*
- de doorontwikkeling van ons internationale profiel;*
- de bevordering van wereldburgerschap;*
- het realiseren van een netwerkhogeschool.*

Deze vier onderling sterk samenhangende strategische speerpunten geven richting aan de ontwikkeling van het onderwijs, het onderzoek en de organisatie van De Haagse Hogeschool.

We zullen die de komende jaren steeds scherper neerzetten.

Investing in de kwaliteit van het onderwijs

Het hoger onderwijs maakte voor de periode 2015-2017 met de minister van OCW de afspraak dat de instellingen extra middelen uit eigen vermogen zullen gebruiken om de onderwijskwaliteit gedurende de jaren 2015-2017 een impuls te geven. Dit vooruitlopend op de extra middelen die voortkomen uit het sociaal leenstelsel. Over het beschikbaar stellen van de middelen uit de opbrengsten van het studievoorschot (het sociaal leenstelsel) bestaat nog onzekerheid. Daarom zijn deze middelen niet meegenomen in het meerjarenperspectief.

De Haagse Hogeschool koos ervoor extra financiële middelen beschikbaar te stellen aan de faculteiten om de kwaliteit van het primaire proces structureel naar een hoger niveau te brengen. Hiervoor is in 2015 € 5 miljoen toebedeeld aan de faculteiten. Dit bedrag is in 2016 € 10 miljoen en zal vanaf 2017 structureel € 15 miljoen op jaarbasis bedragen. Het doel is de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren, waarbij we eerst inzetten op het terugbrengen van de werkdruk. De middelen voor de kwaliteitsimpuls en de werkdrukvermindering gebruikt de hogeschool voor de extra inzet van docenten en de extra inzet van faciliteiten voor het onderwijs.

In dit hoofdstuk schetsen we een beeld van de verwachte ontwikkeling(en) binnen de financiële positie van de hogeschool voor de periode 2016-2021. We baseren deze verwachting op bovengenoemde visie waarbij we zoveel mogelijk rekening houden met nieuwe beleidsrichtlijnen en trends uit het verleden. Daarnaast zijn de verwachtingen wat betreft het verloop van de (bekostigde) studentenaantallen meegenomen.

Financiële verwachting en scenarioanalyse

In de planperiode investeert de hogeschool structureel extra in het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs en het terugbrengen van de werkdruk. Dit gebeurt door gebruik te maken van in het verleden opgebouwd vermogen. Dit vertaalt zich in een negatief resultaat, maar dit is echter in tijd beperkt en zal via efficiencyeffecten in de reguliere exploitatie opgevangen worden. De verwachting is dat vanaf 2020 de baten en lasten weer in evenwicht zijn.

De Haagse Hogeschool keek bij het opstellen van de financiële verwachting naar drie risico's die leiden tot afnemende baten: een daling van de studentenaantallen, een daling van het marktaandeel en het niet behalen van de prestatieafspraken vanaf 2017. Al dan niet in combinatie met elkaar. Aan de hand van het worst-case scenario, waarbij de daling in inkomsten het grootst is, maken we inzichtelijk op welke wijze De Haagse Hogeschool hierop financiële beheersmaatregelen kan inzetten en wat de effecten van deze maatregelen zijn.

Zelfs als het worst-case scenario zich voordoet, is De Haagse Hogeschool voldoende in staat de daling in inkomsten op te vangen door het reduceren van kosten. Een nadere toelichting staat bij de continuïteitsparagraaf bij hoofdstuk B2 Risico's, scenario's en beheersmaatregelen.

A. Meerjarenperspectief

Algemeen

De meerjarenraming stelde De Haagse Hogeschool op tijdens het begrotingsproces voor 2016. De uitgangspunten die we hierbij hanteerden, zijn voor deze continuïteitsparagraaf niet gewijzigd. De beschreven ontwikkelingen bevatten de belangrijkste meerjarenverwachtingen waarop we de financiële prognose baseerden.

A1: Kengetallen studenten en personeel

	Realisatie 2015	Prognose 2016	Prognose 2017	Prognose 2018	Prognose 2019	Prognose 2020	Prognose 2021
Ingeschreven per 1 oktober (1)							
Studentenaantallen	25.420	25.496	25.551	25.592	25.622	25.644	25.660
bezetting personeel in loondienst in fte (2)							
Totaal	1.680	1.744	1.788	1.765	1.742	1.691	1.692
• Bestuur/Management)	47						
• Personeel primair proces)	1.101						
• Ondersteunend personeel)	535						
(1) unieke inschrijvingen							
(2) 2015 is stand 31 december inclusief CvB; voor 2016 e.v. gemiddelde bezetting							

Studentenaantallen

Voor de prognose maakten we een inschatting van het aantal unieke ingeschreven studenten voor de komende jaren. Hierbij namen we mee: trends uit het verleden, rendementsontwikkelingen, uitvalontwikkelingen, diplomaontwikkelingen en verwachtingen rond de nieuwe instroom. Uit de gerealiseerde aantallen per 1 oktober 2015 blijkt dat de instroom daalde met ongeveer 10 procent. In dit meerjarenperspectief gingen we ervan uit dat de nieuwe instroom zich stabiliseert op dit lagere instroomcijfer. Door de gerichte inzet op het voorkomen van uitval en verhogen van het rendement is in deze prognose het (gemiddelde) uitvalpercentage naar beneden bijgesteld en het percentage gediplomeerden verhoogd. Dit leidt tot het verwachte verloop van de toekomstige studentenaantallen zoals in tabel A1 gepresenteerd. Dit verloop laat zien dat het aantal ingeschreven studenten stabiliseert op circa 25.600.

Gemiddelde bezetting personeel in loondienst

De aantallen fte's uit de kentallen zijn gerelateerd aan de ontwikkeling van de studentenaantallen en de extra impulsmiddelen voor kwaliteit en werkdrukvermindering. Daarnaast is rekening gehouden met een afname van het aantal fte vanwege de vanaf 2017 ingeplande efficiëncyeffecten bij de ondersteuning van het onderwijs.

A2: Meerjarenperspectief

Balans

Meerjarenperspectief (per 31/12, x € 1.000.000)							
	Realisatie 2015	Prognose 2016	Prognose 2017	Prognose 2018	Prognose 2019	Prognose 2020	Prognose 2021
ACTIVA							
Materiële vaste activa	113	154	148	143	132	121	110
TOTAAL VASTE ACTIVA	113	154	148	143	132	121	110
VLOTTENDE ACTIVA:							
Vorderingen	22	25	25	26	26	27	27
Liquide middelen	72	21	20	18	24	35	46
TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA	94	46	45	44	50	62	73
TOTAAL ACTIVA	207	200	193	187	182	183	183
PASSIVA							
EIGEN VERMOGEN:							
Algemene reserve	76	69	57	52	48	49	51
Bestemmingsreserves	60	61	66	66	65	65	64
Bestemmingsfonds	4	4	3	2	2	1	-
TOTAAL EIGEN VERMOGEN	140	134	126	120	115	115	115
VOORZIENINGEN	4	4	4	4	4	4	4
KORTLOPENDE SCHULDEN	63	62	63	63	63	64	64
TOTAAL PASSIVA	207	200	193	187	182	183	183

Toelichting op de balans

Materiële vaste activa: ontwikkeling investeringen

Gedurende de planperiode investeert de hogeschool sterk in ICT-middelen en bestaande gebouwen (Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan en The Lighthouse). Dit alles ter verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Daarnaast bouwen we in 2016 en 2017 nieuwbouw (Zuiderpark).

Liquide middelen, financierings- en beleggingsbeleid en vreemd vermogen

Het financierings- en beleggingsbeleid van de hogeschool richt zich - binnen de financiële mogelijkheden van de hogeschool - op het verkrijgen van een zo hoog mogelijk rendement op de beschikbare liquide middelen. En het zoveel mogelijk reduceren van de kosten van aan te trekken middelen. Het beheersen van de risico's gaat daarbij boven winstmaximalisatie. Hiervoor zijn kaders vastgesteld in het Treasurystatuut. De kaders zijn gebaseerd op de Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek. De overtollige middelen worden risicomijdend belegd door kortlopende depositorekeningen of spaarrekeningen onder te brengen bij financiële ondernemingen met ten minste een AA-minus rating.

De hogeschool verwacht het Zuiderpark, het Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan en de herinrichting van de organisatie volledig vanuit eigen middelen te kunnen financieren. In het meerjarenperspectief is daarom geen rekening gehouden met het aantrekken van vreemd vermogen. Mogelijke tijdelijke tekorten vangt De Haagse op via een kredietfaciliteit bij de huisbankier.

Eigen vermogen

In de planperiode investeert de hogeschool structureel extra in het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs en het terugbrengen van de werkdruk. Dit gebeurt door gebruik te maken van in het verleden opgebouwde algemene reserve. Dit vertaalt zich in een negatief resultaat, maar die situatie doet zich slechts korte tijd voor en zal op termijn via efficiëncieffecten in de reguliere exploitatie opgevangen worden.

Het eigen vermogen van de hogeschool bestaat uit vier verschillende reserves. Naast de algemene reserve vormde de hogeschool bestemmingsreserves en een bestemmingsfonds uit resultaten in eerdere boekjaren. Een bestemmingsreserve is een reserve waarbij het College van Bestuur een specifiek bestedingsdoel aangeeft. De bestemmingsreserves zet de hogeschool in voor tijdelijke lasten en niet als dekking voor structurele exploitatielasten. De structurele lasten dienen gedekt te worden uit de structurele baten waarbij de algemene reserve als buffer dient.

Staat van baten en lasten

Meerjarenperspectief (x € 1.000.000)							
	Realisatie 2015	Prognose 2016	Prognose 2017	Prognose 2018	Prognose 2019	Prognose 2020	Prognose 2021
BATEN							
Rijksbijdrage	141	143	148	149	151	154	154
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1	1	1	2	2	2	2
College-, cursus-, en examengelden	48	49	50	51	52	53	54
Baten werk in opdracht van derden	3	3	3	3	3	3	3
Overige baten	6	4	5	5	5	5	5
TOTAAL BATEN	199	200	207	210	213	217	218
LASTEN							
Personeelslasten	156	162	163	164	165	164	164
Afschrijvingen	11	12	18	19	19	19	19
Huisvestingslasten	10	10	11	10	11	11	11
Overige lasten	24	22	23	23	23	23	24
TOTAAL LASTEN	201	206	215	216	218	217	218
Saldo Baten en lasten gewone bedrijfsvoering	-2	-6	-8	-6	-5	0	0
Saldo financiële bedrijfsvoering	0	0	0	0	0	0	0
Saldo buitengewone baten en lasten	0	0	0	0	0	0	0
TOTAAL RESULTAAT	-2	-6	-8	-6	-5	0	0

Toelichting op de staat van baten en lasten

Rijksbijdrage en collegegelden

Ongeveer 96 procent van de baten van de hogeschool zijn student-gerelateerd in de vorm van de rijksbijdrage en de collegegeldbaten. De rijksbijdrage is grotendeels gekoppeld aan aantallen bekostigde studenten jaar t-2 en aantallen behaalde diploma's tussen t-3 en t-2. De collegegeldbaten zijn gerelateerd aan het aantal ingeschreven studenten jaar t-1 (8/12e deel) en jaar t (4/12e deel).

Om een prognose van de rijksbijdrage voor de jaren na 2017 en de collegegeldopbrengsten voor de jaren 2017 en verder te bepalen, is een raming van het verwachte verloop van de (bekostigde) studentenaantallen gemaakt. Hierbij houden we rekening met een compensatie voor de stijging van de loonkosten en een indexatie van de collegegelden.

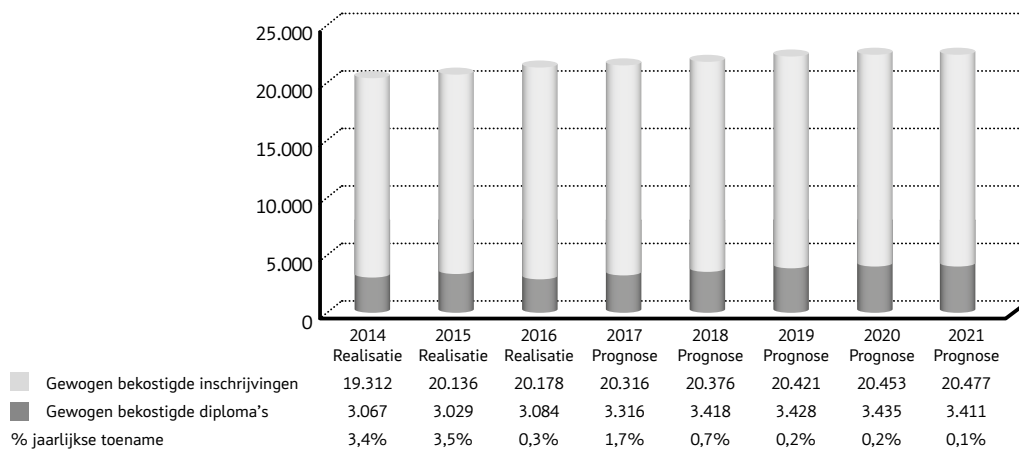
Naast de ontwikkeling van de studentenaantallen keken we ook naar de ontwikkeling van het percentage bekostigde studenten. Dit percentage is in de afgelopen twee jaren afgenomen. Ondanks dat de faculteiten gefocust zijn op de langstudeerders en het laten dalen van deze aantallen, verwacht de hogeschool niet dat die focus op korte termijn grote positieve effecten oplevert. In de prognose is dan ook voor de komende jaren het bekostigingspercentage gestabiliseerd op het huidige percentage.

Daarnaast verwacht De Haagse Hogeschool dat de komende jaren het aantal gediplomeerden iets toeneemt door gericht in te zetten op het verhogen van de rendementen. En vanwege de hoge instroom van studenten in het verleden

die de komende jaren afstuderen. Verwacht wordt dat het aantal bekostigde inschrijvingen en diploma's vanaf het bekostigingsjaar 2018 stabiliseert op ongeveer 23.800, ten opzichte van de circa 25.600 ingeschreven studenten.

Het verwachte verloop van de (bekostigde) aantallen en diploma's en van de ingeschreven studenten ziet er als volgt uit.

Ontwikkeling aantal gewogen bekostigde inschrijvingen en diploma's t.b.v. begrotingsjaar



Ontwikkeling marktaandeel

In de afgelopen jaren is ons financiële marktaandeel relatief stabiel geweest rond de 5,4 procent. Ten tijde van het opstellen van het meerjarenperspectief zijn er geen aanwijzingen dat het aandeel de komende jaren substantieel zal wijzigen.

Baten werk in opdracht van derden

De opbrengsten zoals opgenomen onder de baten werk in opdracht van derden, zijn gerelateerd aan de activiteiten van de Academie voor Master & Professional Courses. Deze academie verricht contractonderwijs en contractonderzoek. De academie kreeg de opdracht een nieuw businessplan op te stellen met als doel binnen drie jaar break-even te draaien. In dit meerjarenperspectief gaat de hogeschool vooralsnog uit van een jaarlijkse omzetstijging van 1 procent.

Ontwikkeling personeelslasten

Als gevolg van het nieuwe instellingsplan, waarin het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs een speerpunt is, investeert De Haagse gedurende de planperiode extra in een aantal zaken.

- Conform de afspraken voor kwaliteitsverbetering en werkdrukvermindering krijgen de faculteiten een structurele toedeling van € 10 miljoen in 2016. Daarnaast ontvangen ze in 2017 € 5 miljoen structureel extra.
- De hogeschool investeert in de verbetering van de kwaliteit van de onderwijsondersteuning.
- De hogeschool zet breed in op het verbeteren van de professionaliteit van het personeel door extra (scholings) middelen beschikbaar te maken.
- De hogeschool zet extra vermogen in. Dit in de vorm van personeel niet in loondienst (PNIL), met als doel de transitie die volgt uit de herinrichting van de ondersteunende diensten goed te laten verlopen. Na 2016 bouwt De Haagse deze PNIL-lasten af naar het niveau van 2013-2014.

Als onderdeel van de herinrichting van de organisatie en de kwaliteitsverbetering zetten we in op efficiencyverbetering in management en bedrijfsvoering. Verwacht wordt dat het financiële effect hiervan vanaf 2017 te zien is. De effecten zijn in het meerjarenperspectief in mindering gebracht op de verwachte loonkosten personeel.

Personeelslasten (x € 1.000.000)							
	Realisatie 2015	Prognose 2016	Prognose 2017	Prognose 2018	Prognose 2019	Prognose 2020	Prognose 2021
Loonkosten personeel in loondienst	125	132	135	138	142	145	148
• Kwaliteit en werkdruk			5	5	5	5	5
• Efficiency effect			-2	-4	-6	-10	-10
Totaal personeel in loondienst	125	132	138	139	141	140	143
Loonkosten personeel niet in loondienst	25	22	18	17	17	16	14
Overige personeelslasten	6	8	7	8	7	8	7
TOTAAL PERSONEELSLASTEN	156	162	163	164	165	164	164

In deze prognose houden we rekening met een jaarlijkse autonome stijging van de lasten vanwege periodieke, cao-verhogingen en de toename van de werkgeverslasten. Ook zijn in deze prognose de loonkostenmutaties meegenomen gekoppeld aan de verwachte ontwikkelingen in de studentenaantallen. Daarnaast worden er vanaf 2017 efficiencyeffecten ingeboekt, een gevolg van de efficiëntere bedrijfsvoering die leidt tot lagere personele lasten. Uiteraard ligt een uitgebreid proces ten grondslag aan de daadwerkelijke invulling van de efficiencywinsten. Dit bekijkt de hogeschool in 2016 in collectief verband. Het is hierbij de bedoeling dat het collectief van directeuren tot een gezamenlijk voorstel komt. Vanaf 2018 stijgen de loonkosten minder sterk vanwege deze ingeboekte efficiencyeffecten. Verder zijn de uitgangspunten zoals beschreven bij paragraaf Ontwikkeling personeelslasten gehanteerd.

Huisvestingslasten en afschrijvingen

De afschrijvingen en de huisvestingslasten laten in 2017 een flinke toename zien waarna deze lasten zich op dit hoge niveau stabiliseren. De ingebruikname van het Zuiderpark en de oplevering van majeure verbouwingen in 2016 en 2017 zijn hiervan de oorzaak.

Overige instellingslasten

Verwacht wordt dat de overige instellingslasten de komende jaren in vergelijking met 2015 niet substantieel wijzigen. In 2015 zijn de lasten wel toegenomen vanwege extra inzet van middelen voor de verhoging van de kwaliteit.

A3: (Ontwikkeling van) financiële kengetallen

Om te bepalen in welke mate een organisatie financieel gezond is, maakt De Haagse Hogeschool gebruik van financiële kengetallen. Onderstaand gaan we in op de kengetallen die de hogeschool hanteert, de waarden van de kengetallen en de (maximale) bandbreedtes die de hogeschool hanteert bij deze kengetallen.

De onderwijssector hanteert over het algemeen de volgende financiële kengetallen:

- rentabiliteit - de winstgevendheid van (het vermogen van) de instelling;
- liquiditeit (current ratio) - het tijdig kunnen voldoen aan de financiële verplichtingen;
- solvabiliteit (1 en 2) - het in totaliteit kunnen voldoen aan de financiële verplichtingen.

Rentabiliteit

$$\frac{\text{exploitatieresultaat}}{\text{totale baten}} \times 100\% = \text{rentabiliteitsratio}$$

De Haagse Hogeschool hanteert als ondergrens een gemiddelde (over een beperkte periode van drie tot vijf jaar) rentabiliteitsratio van 0 procent. Een negatieve rentabiliteit in enig jaar hoeft niet problematisch te zijn. Soms is dit noodzakelijk om voorinvesteringen te doen waarvoor later pas de baten worden ontvangen. De rentabiliteit van onderwijsinstellingen moet bezien worden in samenhang met de solvabiliteit.

Liquiditeit (current ratio)

$$\frac{\text{vlottende activa}}{\text{kort vreemd vermogen}} = \text{current ratio}$$

De Haagse Hogeschool hanteert als ondergrens een minimale ratio van 0,5. Deze signaleringsgrens houdt De Haagse aan om te beoordelen of de hogeschool vaste activa moet omzetten in liquide middelen dan wel (extra) financiering moet aantrekken om aan de verplichtingen op korte termijn te voldoen.

Solvabiliteit

Er zijn twee gangbare solvabiliteitsratio's. Bij solvabiliteitsratio I gaat het om de verhouding tussen het eigen vermogen en de totale activa (= balanstotaal):

$$\frac{\text{eigen vermogen}}{\text{totaal vermogen}} = \text{solvabiliteitsratio I}$$

Bij solvabiliteitsratio II gaat het om de verhouding tussen het eigen vermogen + de voorzieningen en de totale activa (= balanstotaal):

$$\frac{\text{eigen vermogen} + \text{voorzieningen}}{\text{totaal vermogen}} = \text{solvabiliteitsratio II}$$

De Haagse Hogeschool hanteert als ondergrens voor de solvabiliteitsratio II 30 procent en voor de solvabiliteitsratio I is deze minimumgrens 20 procent. Uit de risicoanalyse van De Haagse Hogeschool blijkt dat de bovengrens van 60 procent een redelijke is. Jaarlijks bekijken we of we deze naar boven of naar beneden moeten en kunnen bijstellen.

Naast bovenstaande ratio's kent De Haagse Hogeschool ook enkele andere kengetallen en ratio's waarmee we inzicht verschaffen in (een deel van) de financiële positie van de hogeschool.

- personeelslastenratio - welk deel van de totale kosten houdt verband met personeelslasten;
- huisvestingsratio - welk deel van de totale baten wordt in beslag genomen door de huisvestingslasten.

Deze ratio's worden met name gebruikt voor benchmarkdoeleinden; hoe verhouden onze huisvestingslasten zich ten opzichte van die van andere scholen, zijn onze personeelslasten naar verhouding hoger of lager dan die van andere hogescholen, et cetera. Vooralsnog hanteert de hogeschool geen onder- en bovengrenzen. Al naar gelang de uitkomsten van deze benchmarks kunnen we maatregelen nemen.

Personeelslastenratio

$$\frac{\text{personele lasten}}{\text{totaal lasten excl. rentelasten}} = \text{personeelslastenratio I}$$

Huisvestingsratio

$$\frac{\text{huisvestingslasten} + \text{afschrijvingslasten gebouwen}}{\text{totaal baten excl. rente baten}} = \text{huisvestingsratio}$$

Ratio's in meerjarenperspectief

Op basis van het meerjarenperspectief komt De Haagse uit op de volgende kengetallen en ratio's voor de komende jaren:

Kengetallen MJP	HHS-Bandbreedte		Realisatie 2015	Prognose 2016	Prognose 2017	Prognose 2018	Prognose 2019	Prognose 2020	Prognose 2021
	min	max							
Solvabiliteit 1	20%	60%	67,6%	67,3%	65,7%	64,2%	62,9%	62,6%	62,3%
Solvabiliteit 2	30%	60%	69,4%	69,2%	67,6%	66,2%	64,9%	64,7%	64,3%
Current Ratio	0,50	1,50	1,49	0,74	0,73	0,70	0,79	0,95	1,12
Rentabiliteit	0%	5%	-0,8%	-3,0%	-3,9%	-3,3%	-2,5%	0,0%	0,0%
Huisvestingsratio			8,4%	9,2%	11,6%	12,0%	11,8%	11,6%	11,6%
Personeelslastenratio			77,6%	78,4%	76,1%	75,7%	75,7%	75,3%	75,3%

In de planperiode investeert De Haagse structureel extra via onder andere een financiële impuls aan de faculteiten. Dit ter verbetering van de onderwijskwaliteit, waarbij eerst wordt ingezet op het terugbrengen van de werkdruk. Met deze impuls loopt De Haagse vooruit op de denkrichting in het hoger onderwijs in relatie tot het sociaal leenstelsel en het verbeteren van de onderwijskwaliteit. De Haagse financiert deze kwaliteitsimpuls, mede op verzoek van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, uit het eigen vermogen en wacht niet op de opbrengsten van het sociaal leenstelsel. Dit gebeurt door gebruik te maken van het in het verleden opgebouwde vermogen en vertaalt zich in een negatief resultaat.

De verwachting is dat in 2020 de baten en lasten weer nagenoeg in evenwicht zijn, waarbij de eventuele baten voortkomend uit het sociaal leenstelsel niet zijn meegerekend. Gedurende de planperiode dalen de financiële kengetallen om vervolgens te stabiliseren in 2020. De ratio's blijven echter ruim binnen de gestelde signaleringsgrenzen. Daarmee kan de financiële positie van de hogeschool de komende jaren als solide bestempeld worden.

B. Overige rapportages

B1: Risicomanagement en beheersingssysteem

In 2015 vond een verdere invulling plaats van het risicomanagement en beheersingssysteem. Zo startte begin 2015 de Taskforce Concerncontrol. De taskforce had als doel een planning- en controlwerkwijze te ontwikkelen die integrale informatie geeft en waardevol is voor de gehele hogeschool, en daarnaast aansluit op de verschillende verantwoordingsniveaus binnen en buiten de organisatie. De P&C-cyclus ondersteunt op die manier de nieuwe besturingsfilosofie van De Haagse, brengt het gesprek op gang én signaleert de risico's tijdig. De accreditatie-PDCA-cyclus vormt een onderdeel van de P&C-cyclus. Daarnaast heeft de taskforce als doel de integraliteit en de samenwerking op verschillende niveaus in de organisatie te bevorderen en de verbinding tussen het primaire proces en de ondersteuning te verbeteren. Ook is in 2015 gestart met een instellingsbrede integrale veiligheidsrisicoanalyse als onderdeel van een breed risicomanagement en beheersingssysteem van de hogeschool.

Het geheel van werkzaamheden voor het risicobeheer en -management bespreekt het College van Bestuur regelmatig met de Auditcommissie en de Raad van Toezicht. In deze besprekingen komen de aanpak en gekozen oplossingen diepgaand aan de orde. Hiermee brengt de raad zijn toezichtfunctie tot uitdrukking.

Planning- en controlcyclus

De Haagse Hogeschool zal, om de maatschappelijke rol zo goed mogelijk te vervullen, een meer op waarden gedreven organisatie worden. Dit uit zich onder andere in de wijze waarop de hogeschool sturing geeft aan ontwikkeling, kwaliteit en prestaties. We zoeken meer de verbinding tussen de bestaande beheersinstrumenten in relatie tot sociale interacties en individuele aandacht en ruimte. De doelen bereikt De Haagse alleen als daarop wordt gestuurd. Kern van het leiderschap van De Haagse Hogeschool is een goede balans tussen ruimte en sturen op resultaten, tussen duidelijke kaders en inspiratie. Die gewenste balans tussen inhoudgedreven werken en voldoen aan de governance-eisen, is concreet gemaakt in het besturingsmodel van De Haagse Hogeschool. Met evenwicht tussen zachtere stuurinstrumenten (interactie en verbinding, inspiratie en waarden) en hardere instrumenten (monitoren en meten, grenzen en regels).



Om de besturingsfilosofie te vertalen naar de planning- en controlcyclus (P&C-cyclus) van De Haagse, is begin 2015 de (eerder genoemde) Taskforce Concerncontrol gestart. Deze taskforce bestaat uit vertegenwoordigers vanuit zowel de faculteiten als de ondersteunende diensten.

De planning- en controlcyclus bestaat uit een verzameling gereguleerde, formele instrumenten: instellingsplan, kaderbrief, meerjarig beleidsplan, opleidingsjaarplan, begrotingen, managementrapportages op het niveau van de hogeschool, de faculteit, de dienst en de opleiding en gesprekken over zowel het beleidsplan als de managementrapportages. Naast al bestaande onderdelen van de P&C-cyclus van de hogeschool rekent de taskforce ook andere bestaande formele instrumenten tot deze cyclus, zoals de Accreditatie PDCA-cyclus, de resultaat- en ontwikkelingscyclus, Onderwijs- en Examenregeling (OER) en het opleidingsleerplan. De cyclus werken we in een samenhangende planning uit en wordt door alle faculteiten en diensten op vergelijkbare wijze doorlopen.

De P&C-cyclus is zo efficiënt mogelijk ingericht. De set prestatie-indicatoren waarover managementinformatie wordt verstrekt, is beperkt. Expliciete rapportage over de stand van zaken op alle thema's vragen we niet; er wordt vooral gerapporteerd op risico's. Conform de besturingsfilosofie gaat de hogeschool uit van vertrouwen in combinatie met brengplicht. Onderkend is dat het vertrouwen op de brengplicht een zeker risico inhoudt. Ook als alle betrokkenen de juiste intenties hebben, kan het immers voorkomen dat er risico's ontstaan: medewerkers kunnen niet op de hoogte zijn van opdrachten of regels of risico's over het hoofd zien. Daarom zijn in de cyclus twee mechanismen ingebouwd die extra waarborgen bieden: monitoring en signalering door de diensten en afspraken over de jaarlijkse gespreksagenda in een aantal overleggen.

Monitoring en signalering door de diensten

De hogeschooldiensten hebben in de cyclus een specifieke rol: zij monitoren in hun contacten met de organisatieonderdelen of deze handelen conform afspraak en melden afwijkingen en risico's (horizontaal) aan de lijnverantwoordelijke. Indien daarop de verantwoordelijke niet acteert, melden zij het risico aan de hogere lijnverantwoordelijke.

Afspraken over gesprekstema's

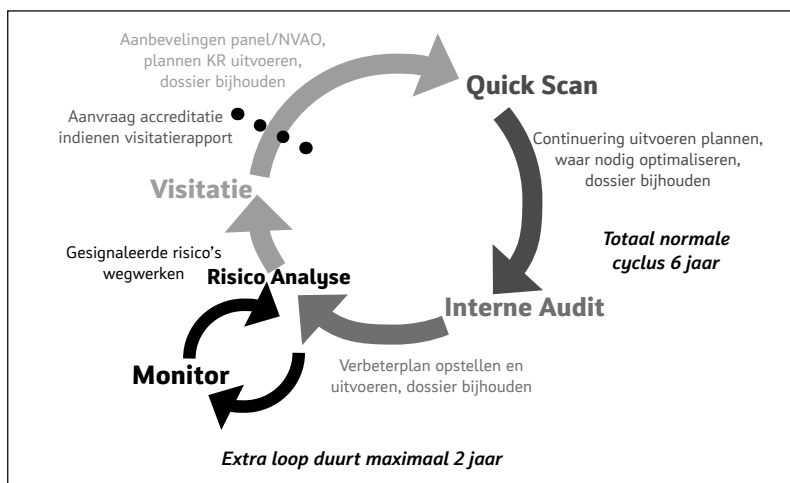
Als onderdeel van de planning- en controlcyclus worden in de organisatie afspraken gemaakt over de onderwerpen die, als aanvulling op de formele cyclus, jaarlijks diepgaand aan de orde komen in gesprekken. De afspraken betreffen in elk geval gesprekken van het College van Bestuur of de portefeuillehouders met de faculteitsmanagementteams of de faculteits- en dienstdirecteuren. En gesprekken van de faculteitsdirecteuren met de opleidingsmanagers. Daarmee voorkomt de hogeschool dat relevante thema's die niet in de formele P&C-cyclus zijn opgenomen buiten het gezichtsveld van de directeuren en het College van Bestuur blijven.

→ Kijk voor een nadere toelichting op de P&C-cyclus naar de paragraaf Planning en control in hoofdstuk 1 van het jaarverslag.

De accreditatie-PDCA-cyclus

Binnen de hogeschool is een proces ingericht om de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen en accreditaties zeker te stellen. Zo voeren we enkele activiteiten uit die zijn opgenomen in de accreditatiecyclus. Daarbij is eenduidig vastgelegd hoe de faculteiten en het College van Bestuur in control zijn met betrekking tot de kwaliteit van een opleiding. Het gaat hierbij onder meer om een quickscan, een interne audit en een risicoanalyse, die de accreditatie van de opleiding bewaken. De uitkomsten van de interne audit, oordelen uit de beoordelingsrapportages en de oordelen van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) worden standaard opgenomen in de managementrapportage.

De accreditatie-PDCA-cyclus ziet er als volgt uit:



Primaire doel van de quickscan is bepalen of de verbeteringen uit de visitatie en accreditatie zijn of worden doorgevoerd. Dit zodat er zo nodig bijsturing van de kwaliteit van de opleiding kan plaatsvinden.

De interne audit heeft als primair doel: het onderzoeken in hoeverre de opleiding voldoet aan het kader van de interne audit. De betreffende faculteitsdirecteur bespreekt enerzijds de uitkomsten met de portefeuillehouder in het College van Bestuur. Indien nodig stelt de opleiding een verbeterplan op. Anderzijds deelt de dienst Onderwijs en Studentzaken via de interne auditor de uitkomsten met de portefeuillehouder onderwijs.

Opleidingen met een verlengde accreditatietermijn vanwege de invoering van het clusterwijze visiteren, voeren tussen de interne audit en de risicoanalyse een monitor uit. Deze monitor heeft primair als doel te bepalen of de risico's van de interne audit zijn opgepakt, om zo nodig bijsturing aan de kwaliteit van de opleiding te geven.

Een halfjaar voor de visitatie volgen uit de concept kritische reflectie en een gesprek de risico's voor de accreditatie.

Het resultaat van de risicoanalyse is een document waarin de risico's voor de accreditatie zijn vastgelegd. In het advies aan het College van Bestuur omtrent de finale kritische reflectie staat in hoeverre de benoemde risico's zijn weggewerkt. Vervolgens wordt de kritische reflectie, na goedkeuring van het College van Bestuur, samen met de verplichte documentatie aangeboden aan het externe visitatiepanel. Op basis van de vooraf aangeleverde documentatie inclusief de kritische reflectie en de gesprekken bij de visitatie, stelt het panel een beoordelingsrapportage op met een accreditatieadvies. Na hoor en wederhoor biedt het College van Bestuur dit rapport aan de NVAO aan, vergezeld van de accreditatieaanvraag.

Dit rapport is daarnaast onder meer onderwerp van gesprek tussen het college en de onderwijscommissie van de Raad van Toezicht. De commissie adviseert de raad en ondersteunt bij de toezichtfunctie op de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek.

Integraal veiligheidsbeleid

Begin 2015 stelde het College van Bestuur de notitie Integraal Veiligheidsbeleid 2015-2017 vast. Met ingang van 1 september 2015 is een integraal veiligheidsfunctionaris aangesteld. In het vierde kwartaal van 2015 startte deze functionaris met een instellingsbrede integrale veiligheidsrisicoanalyse, als onderdeel van het op 3 november 2015 bestuurlijk vastgestelde Meerjarenplan Integrale Veiligheid. Integraal veiligheidsrisicomanagement maakt deel uit van het bredere risicomanagement en beheersingssysteem van de hogeschool. Als input voor de analyse zijn, voor zover beschikbaar, veiligheidsrisicorapportages op deelterreinen van het integraal veiligheidsdomein benut. Zoals op het gebied van privacy, informatiebeveiliging, sociale veiligheid en fysieke veiligheid. Het resultaat van de integrale veiligheidsrisicoanalyse wordt in de vorm van een rapportage medio voorjaar 2016 met het College van Bestuur gedeeld.

Inkoop

De Haagse heeft met Graydon een overeenkomst voor het monitoren van de kredietwaardigheid van de belangrijkste contractpartijen. Een digitale tool die inzicht biedt in de financiële situatie van de belangrijke leveranciers is ingericht. Mutaties in kredietwaardigheid en betaalgedrag worden dagelijks bijgewerkt en bij het naderen van kritische grenswaarden ontvangt de hogeschool hiervan automatisch een melding. De Haagse is zo in staat om online de financiële stabiliteit en continuïteit structureel te monitoren. Door leveranciers met betalingsproblemen en/of een naderend faillissement te identificeren, kan de hogeschool tijdig passende maatregelen nemen om daarmee de risico's tot een minimum te beperken.

Risico-inventarisatie en -evaluatie

Een onderdeel van het 'HHs handboek voor leidinggevenden' is de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). Hierin staat dat RI&E een verplichte inventarisatie van alle (arbeids)risico's binnen een organisatie is. Na de inventarisatie volgt een analyse van de risico's. Naast een plan van aanpak voor de hele hogeschool worden deelplannen voor elke faculteit en dienst opgesteld. In 2009-2010 is de meest recente RI&E gehouden; de volgende staat gepland voor 2016.

De Haagse Integriteitscode 2.0

Als instrument van het risicomanagement en beheersingssysteem hanteert de hogeschool De Haagse Integriteitscode 2.0. Deze code is geplaatst op de website en nieuwe medewerkers maken kennis met de code tijdens het introductieprogramma. Het doel van de code is gewenst gedrag stimuleren. De code vormt een ethische richtlijn voor het creëren en handhaven van een optimaal studie- en werkklimaat. En beoogt houvast te bieden bij het nemen van beslissingen over de integriteitdilemma's waarmee de hogeschool te maken krijgt. Daarbij gaat het vooral over beslissingen waarbij enige vrijheid op basis van de eigen waarden en normen mogelijk is. Aangezien het begrip integriteit veel verschijningsvormen kent, is gekozen voor een 'Haagse focus'. Daarvoor worden de waarden 'professioneel', 'betrokken' en 'open' gebruikt.

Het is belangrijk om met elkaar in gesprek te blijven over integriteit. De gesprekken - die zowel informeel als formeel van aard kunnen zijn - moeten vooral plaatsvinden op de eigen werkvloer. Op deze wijze krijgt iedere medewerker bij de situaties die zich in het eigen takenpakket voordoen, de gelegenheid om dilemma's en zorgen op een veilige manier aan de orde te stellen.

De resultaat- en ontwikkelingscyclus (R&O-cyclus)

De resultaat- en ontwikkelingscyclus is de jaarlijkse gesprekscyclus binnen De Haagse Hogeschool waarin de medewerker met de leidinggevende de dialoog voert over zijn/haar persoonlijke ontwikkeling en over zijn/haar inzet binnen de hogeschool. De leidinggevende vertaalt de organisatiedoelstelling naar doelstellingen voor het organisatieonderdeel en vervolgens naar afspraken met de medewerker. Voor de leidinggevende is het de taak om aandacht te hebben voor zowel kennis en kunde als houding en gedrag van medewerkers, omdat dit essentiële elementen zijn bij het realiseren van ambities. De gesprekken binnen de cyclus zijn bedoeld om verwachtingen uit te wisselen, concrete werk- en ontwikkelafspraken te maken, feedback te geven en te ontvangen, een totaaloordeel te vormen en dat te bespreken.

De cyclus bestaat uit drie gespreksonderdelen: het planningsgesprek, het functioneringsgesprek en het beoordelingsgesprek:

- Het planningsgesprek is een tweezijdig gesprek. Aan de hand van de functiebeschrijving maken medewerker en leidinggevende resultaatafspraken. Hierbij gaat het om het 'wat'. Ontwikkelingsafspraken hebben betrekking op het 'hoe'. De basis voor ontwikkeling is het competentieprofiel, behorend bij de functiebeschrijving.
- Het functioneringsgesprek is ook een tweezijdig gesprek. In dit gesprek wordt de voortgang van de gemaakte afspraken in het planningsgesprek besproken. Zo nodig worden de afspraken bijgesteld.
- Het beoordelingsgesprek is een eenzijdig gesprek. De leidinggevende spreekt het oordeel uit over de gemaakte afspraken.

B2: Risico's, scenario's en beheersmaatregelen

B2a: Risico's en beheersmaatregelen

De ondersteunende diensten van De Haagse Hogeschool hebben een rol in het signaleren van risico's en het geven van adviezen voor beheersmaatregelen aan het bestuur en het management van de organisatieonderdelen. De beheersing van de risico's is echter primair de verantwoordelijkheid van de lijn.

Het geheel van werkzaamheden wat betreft het risicobeheer en -management bespreekt het College van Bestuur regelmatig met de Auditcommissie en de Raad van Toezicht.

Algemene risico's binnen de hbo-sector

De laatste jaren ligt de focus binnen de hbo-sector steeds meer op de ontwikkeling van een integraal risicomanagementsysteem. In de sector zijn diverse terreinen erkend waarbinnen een hogeschool risico's loopt. Deze worden over het algemeen ingedeeld in zes domeinen, dit zijn:

- onderwijs en onderzoek
- bedrijfsvoering (inclusief veiligheid)
- personeel
- compliance
- omgeving
- inventaris en apparatuur

De mate waarin de risico's binnen de verschillende domeinen aanwezig zijn in hogescholen, verschilt per hogeschool. Feit is echter, dat elke hogeschool in meer of mindere mate onderhevig is aan zeer uiteenlopende risico's. Iedere hogeschool probeert deze onzekerheden zo veel mogelijk te beheersen.

Ook De Haagse Hogeschool zette in 2015 stappen in de verfijning van het risicomanagement in de organisatie. Hierbij startten we met het ontwikkelen van een zogenaamde risicokaart waarop de algemeen erkende risico's binnen de hbo-sector staan, ingedeeld in de verschillende categorieën.

De volgende stap is om in collectief verband te bepalen in hoeverre deze risico's ook daadwerkelijk van toepassing zijn op De Haagse Hogeschool. En welke beheersmaatregelen de hogeschool hier eventueel aan kan koppelen. Deze beheersmaatregelen kunnen zowel financieel als kwalitatief van aard zijn.

Hierop vooruitlopend heeft het College van Bestuur een aantal onderwerpen en ontwikkelingen aangemerkt als risico's waarvoor de hogeschool zich de komende periode geplaatst ziet. Ook inventariseerde De Haagse de grootste actuele risico's vanuit de optiek van de faculteits- en dienstdirecteuren bij de totstandkoming van de managementrapportages in 2015.

In het vervolg van dit hoofdstuk trachten we een onderscheid te maken tussen de risico's waaraan de hogeschool een kwalitatieve beheersmaatregel koppelt en waaraan de hogeschool een financiële beheersmaatregel koppelt. In de praktijk bestaan de beheersmaatregelen gekoppeld aan een specifiek risico echter meestal uit een combinatie van kwalitatieve *en* financiële beheersmaatregelen.

Specifieke risico's voor De Haagse Hogeschool

Bij de totstandkoming van managementrapportages in 2015 is expliciet gekeken naar risico's. Voor een deel van deze risico's kan de hogeschool financiële beheersmaatregelen inzetten.

Hier leest u eerst kort over de drie voornaamste hogeschoolrisico's waarvoor De Haagse met name kwalitatieve beheersmaatregelen inzet. Vervolgens worden de drie voornaamste risico's benoemd waarvoor de hogeschool financiële beheersmaatregelen inzet. De beheersmaatregelen zijn uitgewerkt in scenario's (zie paragraaf B2b) en hebben vooral een financiële insteek. De Haagse kan de maatregelen inzetten als vanwege uiteenlopende redenen in de toekomst de baten afnemen.

Risico's met voornamelijk kwalitatieve beheersmaatregelen

Risico: kwaliteit personeel

De hogeschool loopt het risico dat het niet in staat is om te voldoen aan de strategische doelen van de organisatie vanwege onvoldoende gekwalificeerd personeel.

Beheersmaatregelen

De reorganisatie van de ondersteunende diensten en de faculteitsbureaus (fase 3) vindt plaats om daarmee de mogelijkheid te bieden de kwaliteit van de ondersteuning naar een hoger niveau te tillen.

Momenteel is De Haagse Hogeschool bezig om een gedeeld beeld te ontwikkelen voor de kwaliteitseisen die gesteld mogen worden aan de medewerkers. Op het moment dat dit gedeelde beeld ontwikkeld is, wil De Haagse de volgende vragen beantwoorden:

- In hoeverre voldoen de huidige medewerkers aan de gewenste kwaliteitseisen?
- Welke acties dient de hogeschool te starten om de kwaliteit naar het gewenste niveau te brengen?

In 2016 investeert De Haagse extra in professionalisering.

Risico: transitie

De hogeschool zet in 2016 de laatste stap van de herinrichting (fase 3). Dit betreft de herinrichting en herclustering van de ondersteunende diensten en de faculteitsbureaus. De eerste helft van 2016 is een transitieperiode. In deze periode loopt de hogeschool het risico dat er onvoldoende ruimte is voor het realiseren van de ambities.

Beheersmaatregelen

De stand van zaken van de organisatieontwikkeling is een periodiek onderwerp van gesprek bij het College van Bestuur. Bij het toedelen van de middelen in de begroting 2016 is waar mogelijk rekening gehouden met de risico's voortkomend uit de transitie. In 2016 zal aan de hand van de realisatiecijfers in collectief verband bepaald worden in hoeverre eventuele bijsturing nodig is.

Risico: veiligheid

Onderwijskwaliteit en veiligheid zijn twee verwante kernwaarden van de hogeschool: een veilige leeromgeving is een belangrijke randvoorwaarde voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs. De wijze waarop de veiligheidszorg wordt vormgegeven, sluit aan bij de wijze waarop de bredere kwaliteitszorg binnen de hogeschool vorm krijgt.

Beheersmaatregelen

In de veiligheidsvisie staat hoe De Haagse de fysieke, sociale en bestuurlijk-organisatorische risico's denkt te kunnen beheersen. Met ingang van 1 september 2015 is een veiligheidsfunctionaris aangesteld die in het vierde kwartaal 2015 startte met een instellingsbrede en integrale veiligheidsrisicoanalyse. Dit als onderdeel van het op 3 november 2015 bestuurlijk vastgestelde Meerjarenplan Integrale Veiligheid. Als input zijn de beschikbare veiligheidsrisicorapportages benut, zoals op het gebied van privacy, informatiebeveiliging, sociale veiligheid en fysieke veiligheid op deelterreinen van het integraal veiligheidsdomein. Het resultaat van de integrale veiligheidsrisicoanalyse wordt in de vorm van een rapportage medio voorjaar 2016 met het College van Bestuur gedeeld.

Risico's met (gedeeltelijk) financiële beheersmaatregelen

Risico: niet halen prestatieafspraken

De Haagse Hogeschool maakte met de goedkeuring van het document Profilering en prestatieafspraken van De Haagse Hogeschool (mei 2012) een aantal prestatieafspraken met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) voor de periode 2013-2016. Aan het behalen van de afspraken is een percentage verbonden van de te ontvangen rijksbijdrage (5 procent). In 2016 beoordeelt de reviewcommissie van het ministerie van OCW de prestatieafspraken. De uitkomsten van deze beoordeling kunnen invloed hebben op de hoogte van de rijksbijdrage vanaf 2017. Het maximale risico dat de hogeschool loopt als het niet aan de prestatieafspraken voldoet, bedraagt vanaf 2017 jaarlijks € 8 tot € 9 miljoen.

Beheersmaatregel

De hogeschool heeft op alle afspraken beleid ingezet. Dit beleid wordt gecontinueerd en de formele rapportage over de prestatieafspraken komt tot stand via de reguliere P&C-cyclus. De Haagse Hogeschool monitort zowel het beleid als het resultaat daarbij beheersmatig en treft waar nodig aanvullende maatregelen. Als het beleid niet de gewenste resultaten oplevert, kan De Haagse Hogeschool gebruikmaken van de flexibele kostenschil. Hierover meer in paragraaf B2b.

Risico: ontwikkeling studentenaantallen

De voorspelling van de ontwikkeling van de studentenaantallen, waaronder de instroom, is een belangrijk element in de onderwijsorganisatie en de (financiële) planning op korte en langere termijn. Onder meer vanwege het feit dat een groot deel van de rijksbijdrage en collegegelden gekoppeld is aan deze studentenaantallen. De meest recente studentengegevens tonen een dalende trend.

Beheersmaatregel

De hogeschool reageert hierop met een intensieve monitoring van de ontwikkeling van de aanmeldingen en het breed beschikbaar stellen van informatie. Daarnaast neemt het bestuur - op aangeven van de directeur van de faculteit - frequenter besluiten over maatregelen die de instroom en het assortiment bevorderen of beperken. Tot slot maakte het College van Bestuur met de Raad van Toezicht de afspraak te werken met scenario's waarbij ook aandacht zal zijn voor krimp. Indien noodzakelijk kan de hogeschool de dalende inkomsten opvangen met behulp van de flexibele kostenschil (zie ook hoofdstuk B2b). Opgemerkt dient te worden dat een daling in studentenaantallen pas na twee jaar een effect heeft op de bekostiging (de rijksbijdrage) van de hogeschool. Dit vanwege de t-2-financiering.

Risico: studentenbekostiging (gemiddelde verblijfsduur)

Zowel landelijk als bij de hogeschool is het afgelopen jaar de ratio bekostigde-onbekostigde studenten afgenomen. Dit is een zorgelijke ontwikkeling; door een afname van de ratio neemt de rijksbijdrage af terwijl de personele bezetting, die gebaseerd is op het totaal ingeschreven studenten, niet zal afnemen. De personele lasten leggen dan een relatief groter beslag op de beschikbare middelen.

Beheersmaatregel

De Haagse Hogeschool werkt met een flexibele kostenschil in de organisatie. Dit maakt het mogelijk om relatief eenvoudig besparingen te realiseren, als de praktijk dit vereist. Zie ook paragraaf B2b.

B2b: Scenario's en beheersmaatregelen

Een deel van de risico's die de hogeschool loopt, heeft een directe financiële impact. Dit hoofdstuk legt de focus op die risico's. Gekeken is naar drie risico's die leiden tot afnemende baten: een daling van de studentenaantallen, een daling van het marktaandeel en het niet behalen van de prestatieafspraken vanaf 2017. Al dan niet in combinatie met elkaar. Deze risico's zijn uitgewerkt in drie scenario's waarbij de mogelijke oorzaken zijn benoemd.

Inzichtelijk is gemaakt op welke wijze De Haagse Hogeschool deze risico's kan afdekken als deze zich voordoen. Daarbij maakt de hogeschool vooral gebruik van de flexibele schil in de kostenstructuur.

Vervolgens is gekeken naar het worst-case scenario waarbij de daling in inkomsten het grootst is en is inzichtelijk gemaakt op welke wijze De Haagse Hogeschool hier financiële beheersmaatregelen op kan inzetten en wat de effecten van deze maatregelen dan zijn. Tot slot tonen we de mutaties in de kengetallen als de hogeschool de uitgewerkte beheersmaatregelen daadwerkelijk inzet.

Scenario's

Van de volgende drie scenario's is de financiële impact in kaart gebracht, waarbij scenario 3 een worst-case scenario is.

Scenario 1:

daling studentenaantallen met 10 procent over de periode 2016 tot met 2019, gelijkblijvend marktaandeel, behalen prestatieafspraken vanaf 2017

Mogelijke oorzaken zijn bijvoorbeeld demografische ontwikkelingen of een gewijzigde wet- en regelgeving (zoals het sociaal leenstelsel). Hierdoor neemt het aantal (colleggeld-betalende) studenten binnen de hogeschool met 10 procent af. Deze daling is echter landelijk waardoor het marktaandeel van de hogeschool gelijk blijft. Een mogelijke daling in bekostigde studentenaantallen kan daarnaast bijvoorbeeld verklaard worden uit (landelijk) achterblijvend studiesucces. Hierdoor neemt het aantal onbekostigde studenten verhoudingsgewijs toe, maar blijft ons marktaandeel wel gelijk.

Scenario 2:

gelijkblijvende studentenaantallen ten opzichte van de meerjarenprognose, gelijkblijvend marktaandeel, effect niet behalen prestatieafspraken vanaf 2017

Dit scenario kan voorkomen als de hogeschool niet aan de prestatieafspraken voldoet en de politiek besluit vast te houden aan de oorspronkelijke korting op de rijksbijdrage. De aantallen studenten in dit scenario zijn gelijk aan de aantallen waarmee gerekend is in het meerjarenperspectief.

Scenario 3:

daling studentenaantallen met 10 procent over de periode 2016 tot en met 2019, daling marktaandeel, effect niet behalen prestatieafspraken

Mogelijke oorzaken van dit scenario zijn:

- De politiek besluit vast te houden aan de oorspronkelijke korting op de rijksbijdrage. Dit als de hogeschool niet aan de gemaakte afspraken met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap voldoet. Het leidt tot een volledige beëindiging van de daarvoor bestemde rijksbijdrage met ingang van 2017
- Een afname van het aantal ingeschreven en bekostigde studenten. Dit kan een gevolg zijn van demografische ontwikkelingen, imagoschade, wet- en regelgeving (zoals het sociaal leenstelsel), onvoldoende innoverend vermogen of achterblijvend studiesucces.

Als deze ontwikkelingen niet landelijk zijn, neemt ook het marktaandeel van De Haagse af. In dit geval is uitgegaan van een daling met 10 procent in de periode 2017-2021. Dit heeft impact op zowel de rijksbijdrage als de collegelgelden.

Financiële beheersmaatregelen

We maakten inzichtelijk op welke wijze de benoemde scenario's de financiële positie van de hogeschool beïnvloeden. Om dit te beperken, beschikt De Haagse Hogeschool over een aantal financiële beheersmaatregelen. Niet al deze maatregelen kunnen direct geëffectueerd worden, een deel wel. Het voornaamste risico, de daling in de studentenaantallen, heeft pas effect op de bekostiging van de hogeschool na twee jaar. Hierdoor is er voldoende tijd om eventuele maatregelen te implementeren.

De beheersmaatregelen die de hogeschool kan inzetten, zijn divers. De opties zijn hier kort benoemd en voor nu niet financieel onderbouwd.

- vergroten inkomstenstroom;
- portfolioanalyse om zicht te krijgen op onrendabele opleidingen en deze eventueel op te heffen;
- aangaan van (kostenbesparende) samenwerkingsverbanden met andere hogescholen;
- outsourcing.

Daarnaast kent De Haagse Hogeschool een flexibele schil in de kostenstructuur. Deze flexibele schil maakt het mogelijk om, onder bepaalde voorwaarden, direct de operationele kosten van de hogeschool te beperken. Als bepaalde risico's zich voordoen en de financiële positie van de hogeschool in gevaar brengen, is De Haagse tot op zekere hoogte in staat deze op te vangen. Zoals eerder aangegeven heeft één van de voornaamste risico's, een daling in de studentenaantallen, pas invloed op de bekostiging van de hogeschool na twee jaar. Hierdoor is voldoende tijd om eventuele maatregelen in te zetten.

Flexibele Kostenschil

Personeel:

De Haagse Hogeschool kent een flexibele schil voor het personeelsbestand. Deze flexibele schil bestaat uit medewerkers met een tijdelijk contract en externe inhuur. Van de totale loonkosten (PIL) per oktober 2015 betreft circa 16 procent tijdelijke contracten. De begroting van kosten externe inhuur (PNIL) bedraagt voor het jaar 2016 circa € 21,9 miljoen. Gedurende de planperiode neemt dit echter af naar € 13,5 miljoen in 2021. Bij de uitwerking van de kostenbesparingen is gerekend met de PNIL-kosten uit het meerjarenperspectief.

Fasere van geplande investeringen:

Voor onderhoud aan en investeringen in gebouwen werkt De Haagse met een Meerjarenonderhoudsplan (MOP). Met betrekking tot het aantrekken en/of afstoten van inventaris gebruikt de hogeschool het Meerjareninventarisbeheerplan (MIB). De dienst IT werkt met een meerjarig IT-projectenportfolio die de dienst jaarlijks herijkt.

Om eventuele tegenvallers in een bepaalde periode op te vangen, kan de hogeschool ervoor kiezen bepaalde investeringen of onderhoudswerkzaamheden uit te stellen of wellicht zelfs te annuleren.

Huurkosten:

Indien de studentenaantallen structureel afnemen kan De Haagse ervoor kiezen de ondersteunende diensten (opnieuw) te huisvesten in het hoofdgebouw. En het huurcontract voor de huisvesting van de ondersteunende diensten op te zeggen.

Uitwerking inzetten van flexibele kostenschil op scenario 3

Uit de uitwerking van het worst-case scenario (scenario 3) blijkt dat de baten met circa € 92 miljoen afnemen in de periode 2016 tot en met 2021. Hier leest u op welke wijze de hogeschool deze daling op kan vangen, door gebruik te maken van de flexibele schil.

Gehanteerde beheersmaatregelen scenario 3:	2017	2018	2019	2020	2021
Besparing PIL	20%	15%	15%	20%	25%
Besparing PNIL	25%	20%	15%	20%	25%
Besparing geplande investeringen	10%	10%	15%	15%	25%
Besparing huurkosten		50%	50%	100%	100%

Bovenstaande maatregelen leiden tot het volgende meerjarenperspectief:

	2017	2018	2019	2020	2021
Verlies aan baten (incl. tekort / overscot vorig jaar)	-9.116	-13.772	-18.198	-22.580	-26.022
Flexibiliteit in kosten					
Besparing PIL	4.321	7.428	10.157	13.194	16.243
Besparing PNIL	4.500	6.200	7.820	8.656	7.992
Extra afschrijvingskosten IT	700	700	700	700	700
Extra afschrijvingskosten FB	2.630	3.737	3.837	3.937	4037
Niet doen van geplande investeringen	333	444	681	696	1.184
Huurkosten	-	325	325	650	650
Kostenbesparing totaal	9.154	14.396	18.983	23.195	26.070
tekort / overschot	38	624	785	616	47

* cijfers ten opzichte van meerjarenbegroting 2016

Kengetallen in relatie tot worst-case scenario inclusief de beheersmaatregelen

Als de hogeschool de beheersmaatregelen doorvoert, worden de onderliggende ratio's aanzienlijk gunstiger dan de berekende ratio's behorend bij het worstcasescenario.

kengetallen scenario 3	exclusief beheersmaatregelen						inclusief beheersmaatregelen					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Solvabiliteit 1	67,3%	64,0%	59,2%	51,9%	42,1%	24,7%	67,3%	65,7%	64,3%	63,1%	62,8%	62,4%
Solvabiliteit 2	69,2%	66,1%	61,5%	54,6%	45,3%	28,7%	69,2%	67,7%	66,3%	65,1%	64,9%	64,4%
Current Ratio	0,65	0,49	0,24	0,05	-0,14	-0,37	0,70	0,70	0,67	0,76	0,91	1,05
Rentabiliteit	-3,0%	-8,7%	-10,6%	-12,4%	-12,0%	-14,1%	-3,0%	-4,0%	-3,2%	-2,6%	-0,1%	-0,5%
Huisvestingsratio	9,2%	12,1%	12,8%	13,0%	13,0%	13,2%	9,2%	12,0%	12,5%	12,5%	12,4%	12,4%
Personeelslastenratio	78,4%	76,1%	75,7%	75,7%	75,3%	75,3%	78,4%	75,2%	74,3%	73,8%	73,1%	72,9%

Conclusie

We zien dat, als we de voorgestelde beheersmaatregelen toepassen, de ratio's van de hogeschool aanzienlijk gunstiger zijn dan in het worst-case scenario. Uitsluitend de rentabiliteitsratio valt in de nieuwe situatie nog buiten de gestelde bandbreedtes, maar de exploitatietekorten zijn aanzienlijk minder negatief gedurende de planperiode (waarin extra geïnvesteerd wordt) dan eerder het geval was.

Zelfs als het worst-case scenario zich voordoet, is De Haagse Hogeschool voldoende in staat om de daling in inkomsten op te vangen door het reduceren van kosten. Omdat De Haagse het worst-case scenario kan opvangen met behulp van de voorgestelde maatregelen, kunnen we concluderen dat De Haagse Hogeschool ook in staat moet zijn de andere scenario's op te vangen. De wijze waarop en de omvang waarin De Haagse de beheersmaatregelen inzet, verschillen natuurlijk per situatie.

B3: Rapportage toezichthoudend orgaan

Uitvoering toezicht

De samenwerking tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur is open, kritisch en constructief. De balans in de taken van de raad - werkgever voor het bestuur, toezicht op het bestuur, klankbord voor het bestuur - is met het nieuwe toezichtkader en het daaruit afgeleide activiteitenplan verbeterd.

De accenten op werkbezoeken en zelfstandige informatievoorziening zijn daarbij belangrijk. In 2015 waren er geen onderwerpen waarbij (potentieel) tegenstrijdige belangen van leden van de raad of het college een rol speelden.

Een specifiek aandachtspunt bij het toezicht van de raad is het risicobeheer en -management van het College van Bestuur. De raad volgt intensief de planning- en controlcyclus (P&C-cyclus) 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 en directeur Financiën. En waar wenselijk of nodig ook met de betrokken leden van de staf en met de accountant. In deze besprekingen komen de aanpak van zaken en gekozen oplossingen diepgaand aan de orde.

De Onderwijscommissie draagt bij aan risicotoezicht door de relevante beleidsontwikkelingen op het gebied van onderwijs nauwgezet te bespreken met de portefeuillehouder en de directeur Onderwijs. Daarnaast spreekt de Onderwijscommissie voorafgaand aan elke commissievergadering direct met medewerkers of studenten uit de organisatie over specifieke thema's.

Op deze wijze worden in de Auditcommissie en de Onderwijscommissie specifieke onderwerpen en thema's besproken. Zowel met betrekking tot hun belang voor de ontwikkeling van het onderwijs en de hogeschool, als de specifieke risico's die er voor de hogeschool aan verbonden zijn. De uitkomsten van deze besprekingen worden gedeeld met de hele raad.

In dit risicotoezicht brengt de raad zijn toezichtfunctie en klankbordfunctie bij elkaar.



Verantwoording prestatieafspraken 2012-2015



Via een participatief traject kwamen in 2011-2012 de voornemens en ambities van De Haagse Hogeschool tot stand, ter voorbereiding op het maken van de prestatieafspraken met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Zowel interne als externe stakeholders werden hierbij intensief betrokken tijdens speciaal georganiseerde conferenties en diners pensants. Allereerst identificeerden we de sterktes en zwaktes van de hogeschool. Vanuit deze sterkte-zwakte analyse bepaalde de hogeschool het profiel voor de komende jaren en formuleerde de ambities en voornemens op thema's zoals het ministerie van OCW meegaf.

Op basis hiervan is het instellingsvoorstel ontwikkeld en vervolgens ingediend. De reviewcommissie beoordeelde het als 'merendeels ambitieus, realiseerbaar en uitvoerbaar'. De commissie vond dat de hogeschool sterk inzette op onderwijsdifferentiatie en zwaartepuntvorming. Om te zorgen voor een transparante en systematische uitvoering van de afspraken, namen we deze waar mogelijk en relevant direct op in (het instrumentarium voor) de planning- en controlcyclus (P&O-cyclus). Zo konden we de voortgang monitoren via de managementrapportages (drie keer per jaar) op kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren. Hieruit voortkomende onderwerpen agendeerde De Haagse Hogeschool onder meer in de managementgesprekken en in gesprekken met de Hogeschoolraad.

De prestatieafspraken gaven ook voeding aan een nieuw onderwijskader dat de hogeschool in het studiejaar 2013-2014 invoerde. Het onderwijskader diende op zijn beurt weer als basis voor alle opleidingsleerplannen die de opleidingen (in samenhang met de Onderwijs- en Examenregeling) elk jaar opleverden in voorbereiding op het nieuwe studiejaar. Deze opleidingsleerplannen controleert de hogeschool jaarlijks centraal aan de hand van het onderwijskader. Bepaalde onderdelen uit het onderwijskader werkte de hogeschool nader uit in beleidsnotities.

Extern legde De Haagse Hogeschool jaarlijks verantwoording af over de realisatie van de afspraken via het jaarverslag. Op 4 september 2014 vond een gesprek plaats tussen het College van Bestuur en de reviewcommissie in het kader van de *midterm review*. De commissie concludeerde op basis van de jaarverslagen, een aanvullende notitie en het gesprek hierover, dat er in voldoende mate voortgang was geboekt bij de uitvoering van de *profleringsplannen*.

In de publicatie *Gepresteerd en geprofileerd* maken we de balans op over de periode 2012-2015. We lichten daarin de voortgang en realisatie toe en onderbouwen deze. Dat doen we aan de hand van de leidende thema's:

- 'Kwaliteit en studiesucces' (in hoofdstuk 2 van de publicatie);
- 'Proflering' (in hoofdstuk 3);
- 'Onderzoek en valorisatie' (in hoofdstuk 4).

Voor deze verantwoording verwijzen wij de lezer naar de publicatie *Gepresteerd en geprofileerd*.

BIJLAGEN

1. Onze hogeschool: bestuur, toezicht en medezeggenschap	106
1.1 Portefeuilleverdeling College van Bestuur	106
1.2 Nevenfuncties College van Bestuur	107
1.3 Declaraties CvB	107
1.4 Overzicht beschikbare zetels	108
2. Ons onderwijs	110
2.1 Overzicht van alle bachelor- en Associate Degree-opleidingen op Hoop-gebied	110
2.2 Overzicht masteropleidingen en professional courses	111
2.3 Overzicht maatwerktrajecten	112
2.4 Overzicht partnerinstellingen	113
2.5 Overzicht beurzen	116
2.6 Overzicht resultaten NVAO besluiten 2015	116
2.7 Overzicht resultaten rapportage panel bij de uitgebreide opleidingsbeoordeling 2015	117
3. Onze studenten:	
Toelichting op overzichten jaarverslag 2015	118
3.1 Studentenpopulatie	120
3.1.1 Aantal studenten ingeschreven bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk	120
3.1.2 Marktaandeel inschrijvingen en instroom	121
3.2 Instroom	122
3.2.1 Instroom bij voltijd- deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk	122
3.2.2 Instroom bij voltijdopleidingen	123
3.2.3 Instroom bij deeltijdopleidingen	124
3.2.5 Instroom bij voltijd- deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk, naar geslacht	125
3.2.6 Instroom bij voltijd- deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk, naar etniciteit	126
3.2.7 Instroom bij voltijd- deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk, naar vooropleiding	127
3.3 Propedeuserendement na 2 jaar bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk	128
3.4 Aantal afgestudeerden voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk	129
3.5 Aantal studiestakers voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk	130
3.6 Negatief bindend studieadvies na 1 jaar bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk	131
4. Ons onderzoek	132
4.1 Overzicht lectoraten (inclusief lectoren)	132
4.2 Overzicht onderzoeksevenementen 2015	133
4.3 Lopende extern gefinancierde projecten	134
5. Overzicht activiteiten Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)	135
6. Onze medewerkers	136
7. Onze voorzieningen en faciliteiten	138
7.1 Aanvragen bij het Profileringsfonds	138
7.2 Overzicht beroep- en bezwaarschriften naar onderwerp	139
8. Onze financiën	
Jaarrekening 2015	140
Gepresteerd en geprofileerd	
Verantwoording prestatieafspraken 2012 – 2015	167
BIJLAGE A: Gehanteerde definitie prestatieafspraken bij eindverantwoording in jaarstukken 2015	211

1. Onze hogeschool: bestuur, toezicht en medezeggenschap

1.1 Portefeuilleverdeling College van Bestuur

Omschrijving: Portefeuilleverdeling College van Bestuur 2015
 Peildatum: 31 december 2015

Mr. L.K. (Leonard) Geluk Voorzitter College van Bestuur		Dr. M.S. (Susana) Menéndez Lid College van Bestuur		Drs. J.W. (Jan) Lintsen MBA Lid College van Bestuur	
Externe Betrekkingen HRM-beleid Marketing en Communicatie Studentenzaken en Alumnibeleid		Onderwijs & Internationalisering Onderzoek & Innovatie Kwaliteitszorg Diversiteit		Financieel beleid Information Technology Facilitaire zaken Planning & Control Herinrichting organisatie	
Faculteiten (jan t/m aug)	Faculteiten (sept t/m dec)	Faculteiten (jan t/m aug)	Faculteiten (sept t/m dec)	Faculteiten (jan t/m aug)	Faculteiten (sept t/m dec)
Faculteit Gezondheid, Voeding & Sport <i>Directeur: S.L.F. Burgers-Geerinckx MHA</i>	Faculteit Bestuur, Recht & Veiligheid <i>Directeur: mr. B.M. Schumacher (tot 8 oktober). drs. L.M. Bremer (per 1 oktober)</i>	Faculteit Management & Organisatie <i>Directeur: C.M.B. Berendsen (tot 31 augustus).</i>	Faculteit Management & Organisatie <i>R. Rawal MA (per 1 sept)</i>	Faculteit Business, Finance & Marketing <i>Directeur: B.S. Fredriksz MOC</i>	Faculteit Business, Finance & Marketing <i>Directeur: B.S. Fredriksz MOC</i>
Faculteit Sociaal Werk & Educatie <i>Directeur: drs. N. van Dijk</i>	Faculteit IT & Design - Den Haag, Delft en Zoetermeer <i>Directeur: G. de Ruiter MA</i>	Faculteit Bestuur, Recht & Veiligheid <i>Directeur: mr. B.M. Schumacher (tot 8 oktober). drs. L.M. Bremer (per 1 oktober)</i>	Faculteit Gezondheid, Voeding & Sport <i>Directeur: S.L.F. Burgers-Geerinckx MHA</i>	Faculteit IT & Design - Den Haag, Delft en Zoetermeer <i>Directeur: G. de Ruiter MA</i>	Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving - Den Haag, Delft <i>Directeur: ir. S.W.T. van Ipenburg Grijpma</i>
	Faculteit Sociaal Werk & Educatie <i>Directeur: drs. N. van Dijk</i>	Academie voor masters & professional courses <i>Directeur: Y. Shitrit (a.i. tot 1 juni). drs. C.M.B. Berendsen (per 1 juni)</i>	Onderzoek-platform Onderwijskwaliteit en Innovatie (per 1 sept) <i>Directeur: drs. N. van Dijk</i>	Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving - Den Haag, Delft <i>Directeur: ir. S.W.T. van Ipenburg Grijpma</i>	Academie voor masters & professional courses <i>Directeur: C.M.B. Berendsen</i>
	Onderzoek-platform Kwaliteit van het Leven (per 1 sept) <i>Directeur: G. de Ruiter MA</i>	Centrum voor Lectoraten en Onderzoek (tot 1 april) <i>Directeur: mr. drs. C.M.A. van der Meule</i>			Onderzoek-platform Ondernemen en Innoveren (per 1 sept) <i>Directeur: B.S. Fredriksz MOC</i>
	Onderzoek-platform Goed Bestuur in een Veilige Wereld (per 1 sept) <i>Directeur: mr. B.M. Schumacher (tot 8 oktober). drs. L.M. Bremer (per 1 oktober)</i>				
Diensten		Diensten		Diensten	
Bestuursbureau <i>Secretaris CvB: drs. S. van Meerten (wnd.)</i>		Onderwijs & Studentenzaken <i>Directeur: drs. M.A. de Haas (tot 1 juni). dr. M.L.M. Brouns (a.i. per 1 juni)</i>		Facilitair Bedrijf <i>Directeur: H. van de Brug</i>	
Communicatie & Marketing <i>Directeur: drs. J.E.C. van Rosmalen (tot 1 juni). drs. B. Maasdamme (a.i. per 1 mei)</i>				Financieel Economische Zaken <i>Directeur: drs. A. Huibrechtse-Trijens (tot 1 april) drs. E.E. Zimmerman CPC (a.i. per 1 april)</i>	
Hogeschool bibliotheek <i>Hogeschoolbibliothecaris: A.T. ten Berge (wnd.)</i>				IT <i>Directeur: F. Hendrickx (a.i.)</i>	
HRM <i>Directeur: mr. M.A. van Walt van Praag</i>					

1.2 Nevenfuncties College van Bestuur

Omschrijving: nevenfuncties van het College van Bestuur
Peildatum: 31 december 2015

Mr. L.K. (Leonard) Geluk	Dr. M.S. (Susana) Menéndez	Drs. J.W. (Jan) Lintsen MBA
<ul style="list-style-type: none"> • lid Raad van Toezicht Skills Netherlands, promotie beroepsonderwijs en vakmanschap • lid Monitoringscommissie branchecode goed Bestuur in het MBO • lid Economische Programmaraad Zuidvleugel • lid The Hague Security Delta • lid bestuur Haagse Academische Coalitie (HAC) • lid auditcommissie van de Vereniging Hogescholen 	<p>nevenfuncties namens de hogeschool</p> <ul style="list-style-type: none"> • lid bestuurscommissie Internationalisering (Vereniging Hogescholen) (BCI) • lid bestuurscommissie IT en Onderwijs (Vereniging Hogescholen) • lid bestuur ECHO (Expertisecentrum diversiteit in het HO namens het hbo) • lid Raad van Afgevaardigden ICT & Onderwijs, SURF • lid bestuur E-merge, samenwerkingsverband IT & Onderwijs • lid bestuurdersoverleg G5 Randstadshogescholen • lid International Excecutive Board EAN European Access Network • lid Landelijke Commissie Gedragscode Hoger Onderwijs (namens het hbo) <p>andere nevenfuncties</p> <ul style="list-style-type: none"> • voorzitter Landelijke Taskforce Vluchtelingenproblematiek • lid Raad van Toezicht Cordaid • lid adviescommissie Opvang & Integratie, VluchtelingenWerk Nederland 	<ul style="list-style-type: none"> • bestuurslid Theater aan het Spui • lid auditcommissie Rechtspraak (ACR), De Rechtspraak • lid auditcommissie, ministerie van Financiën

1.3 Declaraties CvB

Omschrijving: Declaraties College van Bestuur
Peildatum: 31 december 2015

Kostensoort	Mr. L.K. Geluk	Dr. M.S. Menendez	Drs. J.W. Lintsen
Representatiekosten	€ 903	€ 121	€ -
Reiskosten binnenland	€ 417	€ 755	€ 763
Reiskosten buitenland	€ 5.278	€ 18.152	€ -
Overige kosten	€ 15.640	€ 1.065	€ 7.803
subtotaal	€ 22.238	€ 20.093	€ 8.566
NS-jaarkaart	€ 7.189	€ 7.189	€ -
Onkostenvergoeding	€ 3.000	€ 2.400	€ 2.400
subtotaal	€ 10.189	€ 9.589	€ 2.400
Totaal	€ 32.427	€ 29.682	€ 10.966

Toelichting declaraties CvB 2015:

Leden van het college van bestuur krijgen maandelijks een onkostenvergoeding. De onkosten ontstegen in 2015 de vaste onkostenvergoeding. Om die reden is er nog apart gedeclareerd. Deze kosten zijn opgenomen bij representatiekosten.

De reiskosten binnenland hebben bij de heer Geluk en mevrouw Menendez betrekking op taxikosten (zijnde niet woon-werk verkeer). Aangezien de heer Lintsen geen NS-jaarkaart heeft, heeft hij de beschikking over een NS businesscard. Bij reiskosten binnenland zijn de gemaakte kosten daarvan opgenomen.

De heer Geluk is in 2015 namens de hogeschool in China en Engeland geweest. Mevrouw Menendez is namens de hogeschool twee keer in Brazilië geweest, één keer VS en één keer Canada. De opgenomen kosten bij de post reiskosten buitenland hebben betrekking op de vluchten (ook binnenlandse vluchten naar verschillende steden) en de hotelovernachtingen.

Onder de overige kosten vallen scholingskosten die betrekking hebben op scholing die exclusief voor (een lid van) het CvB zijn verzorgd en de symposia- en congreskosten. Voor de heer Geluk hebben de kosten betrekking op zijn promotieonderzoek, coaching en een cursus Engels. Voor mevrouw Menendez hebben deze kosten betrekking symposia- en congreskosten. Voor de heer Lintsen hebben deze kosten betrekking op een opleiding bij NSOB (Nederlandse School voor Openbaar Bestuur) en symposia- en congreskosten.

1.4 Overzicht beschikbare zetels

Omschrijving: Overzicht beschikbare zetels hogeschoolraad en overige medezeggenschapsraden
Peildatum: 31 December 2015

Hogeschoolraad	Achternaam	Tussenvoegsel	Voorletters	Personeel	Student	Personeelzetel vacant	Studentzetel vacant
Kiesdistrict						2	8
GVS	Sutarto Hardjosusono		S	P			
	Corbiere		F.		S		
BRV	Kuru		K.	P			
	Van der Beek		R		S		
M&O	Houts		A	P			
	Noordam		A.D.	P			
	Pillen		B.J.C		S		
ICTM	Spanjers		R.M.R.	P			
SWE	Heemelaar		M.L	P			
	Joosting Bunk		R.		S		
TIS	Hoogland		W.R.	P			
BFM	Kranenburg		G.T.	P			
Diensten +	Fallaha	el	A	P			
M&PC + obp CLO	Chirino		C.M.	P			
Leden overige medezeggenschapsraden							
	Achternaam	Tussenvoegsel	Voorletters	Personeel	Student	Personeelzetel vacant	Studentzetel vacant
BUSINESS, FINANCE & MARKETING						2	0
	Mooijman		F.L.M.	P			
	Buijs		P.F.H.	P			
	Barnett		J.W.L	P			
	Smulders		S.F.A.	P			
	Voordouw		C.J.	P			
	Ammerlaan		J.		S		
	Cheptanaru		A.		S		
	Smoor		J.M.N.		S		
	Weijde	van der	K.		S		
	Boultam		C.		S		
	Meeuwen	van	W.S.		S		
	Abu Awwad		S.J.S.		S		
BESTUUR, RECHT & VEILIGHEID						1	1
	Heidenis		M.	P			
	Postma		A.I.	P			
	Schuddeboom		J	P			
	Putte		C.H.A.		S		
	Beek	van der	E.R.		S		
	Steigenga		t.		S		
GEZONDHEID, VOEDING & SPORT						0	3
	Lambert		J.L.R.	P			
	Foendoe Aubel		G.A.J.	P			
	Genugten	van	A.H.M.	P			
	Geffen	van	M.J.B.	P			
	Sutarto-Hardjosusono		E.S.B.	P			
	Koeleman		G.A.T.	P			
	Amerongen		T.C.		S		
	Nguyen		A.D.		S		
	Hertog	den	D.		S		
IT & DESIGN						0	1
	Weenink		H.P.	P			
	Vreught	de	J.P.M.	P			
	Vuurens		J.B.P.	P			
	Cox		B.A.		S		
	Djorai		A.		S		

Vervolg overige medezeggenschapsraden							
	Achternaam	Tussenvoegsel	Voorletters	Personeel	Student	Personeelzetel vacant	Studentzetel vacant
MANAGEMENT & ORGANISATIE						0	0
	Dewina		M.	P			
	Aba		K.F.A.	P			
	Boxtel	van	J.W.	P			
	Dressen-Rog		M	P			
	Noordam		A.D.	P			
	Lammerdin		A.G.	P			
	Verstappen		E.A.A.	P			
	Vermeulen		G.G.J.C.	P			
	Heemskerk-Nooij		B.A.	P			
	Pillen		B.L.C.		S		
	Straaten	van	T.		S		
	Pool		S.		S		
	Muis		C.		S		
	Aanholt		R.B.G.		S		
	Vos		M.A.		S		
	Hek		Y.Y.		S		
	Mahmoud		F.		S		
	Houwen	van der	M.M.		S		
SOCIAAL WERK & EDUCATIE						0	3
	Leeuwen	van	J.C.	P			
	Dalmeijer		B.L.	P			
	Heemelaar		M.L.	P			
	Meer	van der	M.A.L.	P			
	Stap		D.V.	P			
	Kommer		T.	P			
	Bennett		S.R.R.		S		
	Noordermeer		R.C.M.		S		
	Kuijpers		A.E.		S		
TECHNOLOGIE, INNOVATIE & SAMENLEVING						0	1
	Have		R.	P			
	Jeucken		G.J.	P			
	Hoogland		W.R.	P			
	Kousemaker		J.	P			
	Masselink		B.J.	P			
	Williams		M.A.	P			
	Lam		M.C.		S		
	Oeveren	van	K.		S		
	Korte	de	S.A.		S		
	Ossaili		M.H.		S		
	Staal		D.A.N.		S		
Deelraad MPC						0	nvt
	Oosting		J.	P			
	Sybesma		M.M	P			
	Malgie-Kouwenhoven		N	P			
Dienstenraad						5	nvt
HB	Vasen		J.A.A.M	P			
OSz	Japing		C.E.	P			
HRM	Fallaha	el	A.	P			

2. Ons onderwijs

2.1 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 N.B. Sinds 01-09-2014 heeft de Haagse Hogeschool een aantal officiële 3-jarige varianten met 180 ECTS i.p.v. 240 ECTS. Deze varianten zijn zichtbaar in onderstaand overzicht. Open voor inschrijving in studiejaar 2015-2016.

Peildatum: 31 december 2015

Bron: OSIRIS, CROHO en website Bachelor- en Associate Degree-opleidingen

Bachelor- en Associate degree-opleidingen op Hoop-gebied		Voltijd	Deeltijd	Duaal	Variant EN en/of 3-jarig
Economie	Accountancy	x			
	Bedrijfseconomie	x	x		
	Bedrijfseconomie Associate degree		x		
	Finance and Control (International Financial Management and Control – Engelstalige variant van Bedrijfseconomie, ook 3-jarig)				x
	Business IT & Management	x	x		
	Business IT & Management – Zoetermeer	x			
	Bestuurskunde / Overheidsmanagement		x	x	
	Public Administration (Public Management – Engelstalige variant van Bestuurskunde / Overheidsmanagement)				x
	Commerciële Economie	x	x		
	Communicatie	x	x		
	Communication (International Communication Management – Engelstalige variant van Communicatie)				x
	European Studies	x			
	European Studies (Engelstalige variant van European Studies)				x
	Facility Management	x	x		
	Facility Management Associate degree		x		
	HBO-Rechten		x	x	
	Law (Engelstalige variant van HBO-Rechten)				x
	Informatiedienstverlening en -management	x	x		
	Integrale Veiligheidskunde		x	x	
	Safety & Security Management Studies (Engelstalige variant van Integrale Veiligheidskunde)				x
International Business and Management Studies (Engelstalig)	x				
Bedrijfskunde MER	x	x			
Small Business & Retail Management	x				
Gezondheidszorg	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	x	x	x	
	Huidtherapie	x			
	Management in de Zorg		x	x	
Gedrag en Maatschappij	Voeding en Diëtetiek	x	x		
	Culturele en Maatschappelijke Vorming	x			
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	x	x		
	Human Resource Management	x	x		
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	x	x	x	
	Sport en Bewegen (Sportmanagement) – Laan van Poot	x			
Onderwijs	Opleiding tot Leraar VO 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO) – Laan van Poot	x			
	Opleiding tot Leraar Basisonderwijs (PABO) ook 3-jarig	x	x		x
	Pedagogiek	x			

Bachelor- en Associate degree-opleidingen op Hoop-gebied		Voltijd	Deeltijd	Duaal	Variant EN en/ of 3-jarig
Techniek	Toegepaste Wiskunde – Delft	x			
	Mens en Techniek	x			
	Bouwkunde	x			
	Civiele Techniek	x			
	Chemische Technologie (Process & Food Technology, Engelstalig 4 en 3-jarig)	x			x
	Ruimtelijke Ontwikkeling	x			
	Commercieel Ingenieur	x			
	Communication & Multimedia Design	x			
	Elektrotechniek – Delft	x		x	
	HBO-ICT voltijd: in Den Haag, Delft en Zoetermeer	x			
	HBO-ICT deeltijd alleen in Den Haag		x		
	Human Technology	x			
	Industrieel Product Ontwerpen	x			
	Industrial Design Engineering (Engelstalige driejarige variant van Industrieel Product Ontwerpen)				x
	Informatica	x	x		
	Informatica – Zoetermeer	x			
	Information Security Management – Zoetermeer	x			
	Projectleider Techniek Associate degree – Delft			x	
	Mechatronica	x			
	Technische Bedrijfskunde – Delft	x			
	Technische Informatica	x	x		
	Technische Informatica – Delft	x			
	Technische Natuurkunde – Delft	x			
	Werktuigbouwkunde – Delft	x		x	

2.2 Overzicht masteropleidingen en professional courses

Omschrijving: Overzicht masteropleidingen en professional courses

Peildatum: 31 december 2015

MASTEROPLEIDINGEN		PROFESSIONAL COURSES		
Nederlands	Master in Organisatie Coaching	Financiën en Auditing	Controller	
	Master in Risicomanagement		Internal Auditing	
	Master of Business Administration		Certified Internal Auditor	
	Master of Science in Management		Management	Bedrijfskunde & Management
	Master of Science in Business Processing & IT			Praktisch Projectmanagement
Internationaal (Engelstalig)	Master of Business Administration	Risicomanagement	Risicomanagement	
	Master of Financial Management and Control	Organisaties en coaching	Advies- en verandermanagement	
	Master in International Communication Management		Arbeids- en Organisatiekunde	
			Bedrijfsmaatschappelijk Werk	
			Individuele coaching	
	Teamcoaching			
	Organisatiecoaching	Vastgoed	Integraal Arbomanagement	
	Verzuim- en re-integratiemanagement		Vastgoedinspecteur- en adviseur	
	Werken in sociale wijkteams		Vastgoedmanagement	
			Veiligheid	Cyber Security Management
				Security & Recht

2.3 Overzicht maatwerktrajecten

Omschrijving: Overzicht maatwerktrajecten (uitgevoerd door Academie voor Masters & Professional Courses)

Peildatum: 31 december 2015

MAATWERKTRAJECTEN				
Opdrachtgever	Project/opleiding	Deelnemers	Start	Eind
Rijkvastgoedbedrijf	Risicomanagement - groep 2	13	11/3/2014	3/9/2015
Rijkvastgoedbedrijf	Risicomanagement - groep 3	13	11/17/2014	3/23/2015
Rabobank Nederland	Kernprogramma Verzekeren - Risicomanagement	24	1/5/2015	1/13/2015
Rabobank Nederland	Workshop - Risicomanagement - groep 6	40	1/27/2015	1/27/2015
Rabobank Nederland	Workshop - Risicomanagement - groep 7	40	2/2/2015	2/2/2015
UWV	Opleidingsprogramma Integrale Business Control (IBC)	6	1/12/2015	1/12/2015
UWV	Opleidingsprogramma Integrale Business Control (IBC)	12	1/16/2015	1/16/2015
UWV	Opleidingsprogramma Integrale Business Control (IBC)	12	1/19/2015	1/19/2015
UWV	Opleidingsprogramma Integrale Business Control (IBC)	8	1/23/2015	6/30/2015
UWV	Opleidingsprogramma Integrale Business Control (IBC)	12	1/26/2015	1/26/2015
UWV	Opleidingsprogramma Integrale Business Control (IBC)	12	1/26/2015	1/26/2015
UWV	Opleidingsprogramma Integrale Business Control (IBC)	8	2/2/2015	2/16/2015
Academie BFM	Workshop Afstudeerbegeleiding	15	2/2/2015	3/23/2015
Tele2	Training Telecom Overview 5e groep	20	3/24/2015	3/31/2015
Gemeente Den Haag	Introductie Sociale Wijkzorgteams	15	2/19/2015	2/19/2015
UWV	Opleidingsprogramma Integrale Business Control (IBC)	12	2/10/2015	2/10/2015
UWV	Opleidingsprogramma Integrale Business Control (IBC)	12	2/19/2015	2/19/2015
UWV	Opleidingsprogramma Integrale Business Control (IBC)	12	2/23/2015	2/23/2015
UWV	Opleidingsprogramma Integrale Business Control (IBC)	8	3/20/2015	3/27/2015
Rabobank Nederland	Workshop - Risicomanagement - groep 8	40	3/2/2015	3/2/2015
UWV	CRSA en Risicomanagement	8	3/19/2015	6/18/2015
Rabobank Nederland	Kernprogramma Verzekeren - Risicomanagement	12	3/9/2015	3/10/2015
Rabobank Regionaal	Security & Recht	8	3/25/2015	4/20/2015
Gemeente Den Haag	Vervolg Sociale Wijkzorgteams (wijk 1-11)	110	3/12/2015	7/2/2015
UWV	Opleidingsprogramma Integrale Business Control (IBC)	7	4/8/2015	4/8/2015
UWV	Opleidingsprogramma Integrale Business Control (IBC)	7	4/8/2015	4/8/2015
Rabobank Nederland	Kernprogramma Verzekeren - Risicomanagement	24	4/7/2015	4/22/2015
UWV	Business Controller skills	9	4/22/2015	6/17/2015
UWV	Controller	9	4/23/2015	3/24/2016
Rabobank Nederland	Kernprogramma Verzekeren - Risicomanagement	12	5/19/2015	5/20/2015
Rabobank Nederland	Kernprogramma Verzekeren - Risicomanagement	24	6/8/2015	6/9/2015
Gemeente Den Haag	Introductie Sociale Wijkzorgteams (wijk 12-24)	130	5/21/2015	11/15/2015
UWV	Opleidingsprogramma Integrale Business Control (IBC)	12	6/9/2015	6/18/2015
UWV	Opleidingsprogramma Integrale Business Control (IBC)	12	6/16/2015	6/30/2015
Rabobank Nederland	Workshop - Risicomanagement - groep 9	40	6/17/2015	6/17/2015
Rabobank Nederland	RM ZR Extern basis (groep 1)	12	6/25/2015	6/26/2015
Rabobank Nederland	RM Verz. vervolg ZR basis (ZR-groep 22)	12	9/7/2015	9/8/2015
Ministerie van BuZa	Controller	17	8/31/2015	7/1/2016
Tele2	Transmissie/IP Telecom (nj 2015) - groep 1	12	9/21/2015	10/19/2015
Ministerie Defensie	Security & Recht	26	9/7/2015	12/17/2015
Rabobank Nederland	Workshop - Risicomanagement - groep 10	40	9/28/2015	9/28/2015
Rabobank Nederland	Kernprogramma Verzekeren - Risicomanagement	12	11/2/2015	11/24/2015
Rabobank Nederland	Kernprogramma Verzekeren - Risicomanagement	12	12/7/2015	12/8/2015
Rabobank Nederland	Kernprogramma Verzekeren - Risicomanagement	12	11/16/2015	11/17/2015
Rabobank Nederland	Kernprogramma Verzekeren - Risicomanagement	12	11/30/2015	12/1/2015
UWV	Opleidingsprogramma Integrale Business Control (IBC)	6	11/17/2015	12/1/2015
UWV	Opleidingsprogramma Integrale Business Control (IBC)	6	11/10/2015	11/24/2015

2.4 Overzicht partnerinstellingen

Omschrijving: Overzicht partnerinstellingen
Peildatum: 31 december 2015

Country	Name of the partner institution
Albania	European University of Tirana
Argentina	Universidad Argentina de la Empresa (UADE)
Aruba	University of Aruba
Australia	Australian Catholic University
Australia	Charles Sturt University
Australia	Victoria University
Australia	Royal Melbourne Institute of Technology
Austria	Sigmund Freud University
Austria	FH bfi Vienna
Austria	FH Vorarlberg University of Applied Sciences
Austria	University of Graz
Austria	FH JOANNEUM University of Applied Sciences
Austria	FHS Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Austria	FH Salzburg
Austria	University of Salzburg
Austria	Fachhochschule St. Pölten
Austria	University of Vienna
Austria	UAS Technikum Wien
Austria	University of Applied Sciences Wiener Neustadt
Austria	FH Wien der WKW
Belgium	Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen
Belgium	EPHEC University College
Belgium	Haute Ecole ICHEC ISC Saint Louis ISFSC
Belgium	Ghent University
Belgium	University College Ghent
Belgium	Artevelde University College Ghent
Belgium	UC Leuven-Limburg
Belgium	Thomas More
Belgium	Haute Ecole de Namur- de Liege Luxembourg
Belgium	VIVES
Belgium	Howest, University College West Flanders
Belgium	Group T Leuven Education College
Brazil	Fundação Armando Álvares Penteado
Brazil	Universidade Federal Da Paraíba
Brazil	Pontifícia Universidade Católica Minas Gerais - PUC Minas
Brazil	Universidade Federal De Sao Joao Del-REI
Brazil	Universidade Federal de Viçosa
Brazil	UFVJM
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	Simon Fraser University, Burnaby
Canada	Université de Montréal
Canada	Université du Québec à Montréal
Canada	University of New Brunswick
Canada	University of Ottawa
Canada	Mount Allison University
Canada	Fanshawe College, Ontario
Canada	Fanshawe College, School of Information Technology
Canada	Trinity western University TWU
Chili	Universidad Mayor
China	TIANFU College of SWUFE
China	Xi'an Jiaotong-Liverpool University
China	Beijing Foreign Studies University (BFSU)
China	Guizhou University
China	Shanghai University of Finance and Economics (SUFU)

Country	Name of the partner institution
China	Xiamen University, Software School
China	Sydney Institute of Language and Commerce (SILC)
China	University of International Business and Economics (UIBE)
Colombia	Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogotá
Croatia	University of Zagreb
Croatia	Zagreb school of economics and management
Curacao	Universiteit van de Nederlandse Antillen
Czech Republic	Palacký University
Czech Republic	University of West-Bohemia
Czech Republic	Metropolitan University Prague
Czech Republic	Unicorn College
Denmark	Aarhus School of Marine and Technical Engineering
Denmark	Metropolitan University
Denmark	University College Copenhagen
Denmark	Copenhagen Business Academy
Denmark	Zealand Institute of Business Technology ZIBAT
Denmark	IBA International Business Academy
Denmark	Lillebaelt Academy of Professional Higher Education
Denmark	VIA University college
Denmark	University College Sjælland
Denmark	University College Lillebaelt
Deutschland	Hochschule Osnabrueck
Ecuador	Universidad Internacional del Ecuador
Estonia	Tallinn University
Estonia	University of Tartu
Finland	Novia University of Applied Sciences
Finland	Haaga-Helia University of Applied sciences
Finland	Kyminlaakson University of Applied Sciences
Finland	Savonia University of Applied Sciences
Finland	Lappeenranta University of Technology
Finland	University of Oulu
Finland	Satakunta university of Applied sciences
Finland	Tampere University of Applied Sciences
Finland	Turku university of Applied Sciences LTD
Finland	Laurea University of Applied Sciences
Finland	JAMK University of Applied Sciences
Finland	Lahti University of Applied Sciences
France	Université Blaise Pascal - Clermont-Ferrand 2 (Vichy)
France	Sciences Po Lille (IEP Lille)
France	Institut d'Etudes Politiques Rennes
France	Université de Franche- Comte
France	Université Catholique de Lille
France	Ecole de Management de Normandie
France	ESPEME Business School
France	University Claude Bernard - Lyon 1
France	Ecole Nationale d'Ingénieurs de Metz (ENIM)
France	Université de Lorraine- IUT Charlemagne
France	Université Nice Sophia Antipolis
France	Université Paris Dauphine
France	Université Paris 13 Paris Nord
France	ESCE International Business School Paris
France	INSEEC
France	Epitech
France	NEOMA Business School Reims Campus
France	Lycée Marie Curie
France	Ecole National d'Ingenieurs de Tarbes (ENIT)
France	Groupe Ecole supérieure de Commerce de troyes

Country	Name of the partner institution
France	Universite d'Avignon et des Pays du Vaucluse (UAPV)
France	Universite de Poitiers/ IUT Angouleme
Georgia	L.E.P.L. Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Germany	FH Aachen University of Applied Sciences
Germany	University of Applied Sciences Augsburg
Germany	Berlin School for Economics and Law
Germany	HTW Berlin University of Applied Sciences
Germany	Katholische Hochschule fu Sozialwesen Berlin (KHSB)
Germany	Biberach University of Applied Sciences
Germany	Fachhochschule Bielefeld
Germany	Hochschule Rhein-Waal
Germany	Deutsche Sporthochschule Koln
Germany	Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen
Germany	Universität Leipzig
Germany	Bochum University of Applied Sciences
Germany	FH Brandenburg
Germany	Hochschule Bremen
Germany	European University of Applied Sciences
Germany	Fachhochschule Coburg
Germany	Phillips Universität Marburg
Germany	Fachhochschule Nordhausen
Germany	Pforzheim University
Germany	Universität Rostock
Germany	Hochschule der Medien Stuttgart
Germany	Baden-Wuerttemberg Cooperative State University (DHBW)
Germany	Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel
Germany	International School of Management (ISM)
Germany	Fachhochschule Frankfurt am Main
Germany	Private University of Applied Sciences Göttingen
Germany	Hochschule Heilbronn
Germany	Technische Hochschule Ingolstadt
Germany	Padagogische Hochschule Karlsruhe
Germany	Kassel University
Germany	Hochschule fur Angewandte Wissenschaften Kempten
Germany	Kiel University of Applied Sciences
Germany	Hochschule Düsseldorf
Great Britain	Nottingham Trent University
Greece	Athens University of Economics and Business
Greece	Technological Educational Institution
Greece	Technological Educational Institute of Crete
Greece	Aristotle University of Thessaloniki
Hungary	Budapest Business School, College of Commerce, Catering and Tourism
Iceland	Bifröst University
India	IILM Institute For Business & Management
India	Gujarat National Law University, Gandhinagar
Indonesia	Widya Mandala Catholic University Surabaya
Indonesia	Universitas Hasanuddin
Indonesia	University Islam Indonesia Yogyakarta
Indonesia	London School of Public Relations Jakarta
Indonesia	Universitas Brawijaya, Indonesia
Indonesia	Institut Bisnis dan Informatika Indonesia
Ireland	Institute of Technology Tralee
Ireland	University of Limerick
Israel	Kibbutzim College of Education, Technology, and the Arts
Italia	LUISS University
Italy	Università degli Studi di Firenze
Italy	University of Padova
Italy	Università degli Studi di Salerno
Japan	Kansai Gaidai University
Japan	Kwansei Gakuin University

Country	Name of the partner institution
Japan	The Kyoto College of Graduate Studies for Informatics (KCGI)
Latvia	Riga Stradins University
Latvia	School of Business Administration Turiba
Latvia	BA School of business and Finance
Latvia	The university college of Economics and culture
Latvia	Vidzeme University of Applied Sciences
Lithuania	Siauliai University
Lithuania	Vilniaus Kolegija University of Applied Sciences (VIKO)
Lithuania	Mykolas Romeris University
Malaysia	Taylor's University
Malta	University of Malta
Mexico	Tecnologico de Monterrey
Mexico	Universidad Iberoamericana, Puebla
Mexico	Instituto Politécnico Nacional
Norway	Bergen University College
Norway	Oslo and akerhus university college of applied sciences
Norway	Stord/Haugesund university college
Peru	Universidad del Pacifico, Lima
Poland	WSB University in Toru?
Poland	Kozminski university
Poland	University of Economy in Bydgoszcz
Poland	University of Gdansk
Poland	Akademia Górniczo-Hutnicza University of Science and Technology
Poland	Cracow University of Economics
Poland	Nowy Sacz School of Business - National-Louis university
Poland	Nicholas Copernicus University
Portugal	Instituto Politecnico de Beja
Portugal	University of Coimbra
Portugal	University of Algarve
Portugal	Universidade Nova de Lisboa NOVA
Portugal	IADE-U Institute of Art, Design and Enterprise
Portugal	Instituto Politecnico do Porto
Portugal	Polytecnic institute of Viana do Castelo
Romania	University Politehnica of Bucharest
Romania	Babes-Bolyai University
Russian Federation	Plekhanov Russian University of Economics
Russian Federation	Pskov State university
Russian Federation	Saint Petersburg State University, School of International Relations
Russian Federation	St. Petersburg State Polytechnic University
Slovakia	University of Economics in Bratislava, Slovakia
South Africa	University of the Free State
South Africa	Cape Peninsula University of Technology
South Korea	Yonsei University
South Korea	Konkuk University
South Korea	Yonsei University (Wonju Campus)
South Korea	Sungkyunkwan University
South Korea	Hanyang University
South Korea	University of Seoul
South Korea	Soongsil University
South Korea	Solbridge International School of Business
South Korea	Sookmyung Women s University
South Korea	Sejong University
Spain	Universitat Autonoma de Barcelona
Spain	Universidad del Pais Vasco
Spain	Universidad de Almeria
Spain	Universitat de Barcelona
Spain	Universitat Politecnica de Catalunya (UPC/EPSEVG)
Spain	Formatic Barna University
Spain	Universidad de Granada
Spain	University of Huelva

Country	Name of the partner institution
Spain	University of Jaen
Spain	University of la Rioja
Spain	Universidad Complutense de Madrid
Spain	Universidad Autonoma de Madrid
Spain	ESIC, Business & Marketingschool
Spain	Universidad Antonio de Nebrija
Spain	Universidad Europea de Madrid
Spain	Universidad San Pablo-CEU
Spain	Universidad Rey Juan Carlos
Spain	Universidad Francisco de vitoria
Spain	Universidad de Malaga
Spain	University of Mondragon
Spain	Universidad de Salamanca
Spain	Universidad de Santiago de Compostela
Spain	Universidad de Sevilla
Spain	Universidad de Valencia- Estudi General
Spain	Universidad Politecnica de Valencia
Spain	Universidad Europea Valencia
Spain	Universidad de Valladolid
Spain	University of Vic - Central University of Catalonia
Spain	Ramon Llull University La Salle
Sweden	University of Gothenburg
Sweden	Linköpings University
Sweden	Mid Sweden University
Sweden	Örebro University
Sweden	University of Skövde
Sweden	University West
Switzerland	Zurich University of Applied Science
Switzerland	Hochschule Luzern
Switzerland	Fachhochschule Nordwestschweiz
Taiwan	Feng Chia University, Taichung, Taiwan
Taiwan	Chung Hua University, Hsinchu, Taiwan
Taiwan	Yuanpei University, Hsinchu, Taiwan
Taiwan	Soochow University
Taiwan	National Chi Nan University
Taiwan	National Taipei University of Technology
Thailand	Mahidol University International College
Thailand	King Monkut's University of Technology Thonburi (KMUTT)
Thailand	Chulalongkorn University
Thailand	Webster University Thailand Campus
Turkey	Ankara University
Turkey	GAZI University Ankara
Turkey	Hacettepe Üiversity
Turkey	Middle east Technical University (METU)
Turkey	Istanbul Technical University
Turkey	Bahcesehir University
Turkey	Fatih University
Turkey	Isik University
Turkey	Halic University
Turkey	Kadir Has University
Turkey	Yeditepe University
Turkey	Istanbul Aydin University
Turkey	Beykoz Vocational School of Logistics
Turkey	EGE University
Turkey	Izmir University of Economics
Turkey	Kocaeli University
Turkey	Mersin University
Turkey	Nigde Univeristy
Turkey	Ondokuz Mayis University
Turkey	Istanbul Commerce University
United Kingdom	University of Lincoln

Country	Name of the partner institution
United Kingdom	Southampton Solent University
United Kingdom	Liverpool John Moores University
United Kingdom	University of Bolton
United Kingdom	Coventry University
United Kingdom	Glasgow Caledonian University
United Kingdom	Leeds Beckett University
United Kingdom	University of Northumbria at Newcastle
United Kingdom	Sheffield Hallam University
United Kingdom	Swansea University
United States	California State University, Fresno
United States	Oglethorpe University
United States	Texas State University
United States	University of Central Arkansas
United States	University of Idaho
United States	University of Louisville
United States	University Studies Abroad Consortium
United States	University of the Incarnate Word
United States	University of Wisconsin, Green Bay
United States	Southwestern Law School, Los Angeles
United States	Northwood University
United States	Northern Kentucky University
United States	Colorado State University, Fort Collins
United States	University of Southern Mississippi
United States	Le Moyne College
United States	California Lutheran University
United States	Lehman College/CUNY
United States	California State University, Monterey Bay
Vietnam	The University of Economics Ho Chi Minh City

2.5 Overzicht beurzen

Peildatum: 31 december 2015

Erasmusbeurs	Gedurende het verslagjaar hebben in totaal 435 studenten een Erasmusbeurs aangevraagd, waarvan 356 voor studiemobiliteit en 79 voor een stage. De forse stijging van het aantal studenten blijft zich voortzetten. Het beschikbare Erasmusbudget blijft achter bij de groei van internationalisering.
Hogeschoolfonds	218 studenten hebben in 2015 een beurs ontvangen uit het Hogeschoolfonds. Dit is lager dan in 2014. Deze afname is voor een deel te verklaren uit de introductie van een nieuwe beurs voor dezelfde doelgroep die een verschuiving naar het Holland Scholarship teweegbrengt.
Holland Scholarship	De nieuwe Holland Scholarship is in 2015 geïntroduceerd. De Haagse participeerde met 35 toegekende beurzen voor uitgaande studenten voor een studie of stage buiten Europa.
VSB-beurs	De Haagse heeft in het verslagjaar vier kandidaten voorgedragen. Zij hebben een beurs ontvangen van het VSB-fonds voor een masteropleiding in het buitenland na afstuderen aan De Haagse.
World Citizen Talent Scholarship	54 buitenlandse studenten stroomden in het verslagjaar met een World Citizen Talent Scholarship in. Deze beurs geeft De Haagse zelf uit.
Liberation Scholarship	Nieuw in 2015 was de Liberation Scholarship, speciaal voor Canadese studenten.
Netherlands Fellowship Programmes-beurs (NFP-beurs)	In 2015 zijn vijf NFP-beurzen toegekend aan studenten voor masteropleidingen aan De Haagse.
StuNed	Daarnaast zijn drie studenten in 2015 ingestroomd met een StuNed-beurs. Deze is vergelijkbaar met de Netherlands Fellowship Programmes-beurs (NFP-beurs), maar dan exclusief voor Indonesische studenten.

2.6 Overzicht resultaten NVAO besluiten 2015

Omschrijving: Overzicht resultaten NVAO besluiten in 2015

Peildatum: 31 december 2015

Opleiding		HBO-Rechten/Law	PABO	HALO	BW	TI	HT	E	TBK	SBRM	IVK/SSMS	MBA*		
accreditatie verleend tot en met		3/30/2021	4/29/2021	4/29/2021	5/28/2021	5/28/2021	5/28/2021	5/28/2021	6/29/2021	7/30/2021	7/30/2021	1/30/2017		
datum besluit		3/31/2015	4/16/2015	4/17/2015	5/13/2015	5/19/2015	7/4/2015	5/19/2015	6/18/2015	7/20/2015	8/4/2015	9/11/2015		
Onderwerp	Standaard	VT	DU	DT	VT, DT	VT en DU	VT	VT	VT	VT en DU	VT	VT	VT, DT, DU	VT, DT
1. Beoogde eindkwalificaties	1. Eindkwalificaties	V	V	V	G	V	V	V	V	V	V	V	V	V
2. Programma	2. Oriëntatie/Ontwikkelingen onderzoek/beroep	G	V	V	G	G	V	V	G	V	V	G	V	O
	3. Inhoud	G	V	V	V	G	V	G	V	V	V	G	V	V
	4. Vormgeving	G	V	V	V	G	G	G	V	G	G	G	G	V
	5. Aansluiting instroom	V	V	V	G	G	V	V	G	V	V	G	V	V
	6. Studeerbaarheid	G	V	V	V	V	V	V	V	V	V	G	V	V
	7. Duur en omvang	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
3. Personeel	8. Personeelsbeleid	V	V	V	V	G	V	V	V	V	V	G	V	V
	9. Kwalificaties personeel	G	V	V	V	G	V	V	G	V	V	V	G	V
	10. Omvang personeel	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	G	V	V
4. Voorzieningen	11. Huisvesting	V	V	V	G	V	V	G	V	V	V	V	V	V
	12. Begeleiding en informatievoorziening	V	V	V	V	V	V	V	G	V	V	G	V	V
5. Kwaliteitszorg	13. Evaluatie/doelen	V	V	V	V	V	V	G	G	V	V	V	V	V
	14. Verbetermaatregelen	G	G	G	V	V	G	G	G	G	V	V	G	O
	15. Betrokkenheid stakeholders	V	V	V	V	V	V	V	G	V	V	V	V	V
6. Resultaten	16. Toetsen en eindkwalificaties	G	V	V	V	V	V	V	V	V	V	G	V	O
Samenvattend oordeel		V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	O

Excellent

Goed

Voldoende

Onvoldoende

* betreft herstelperiode

2.7 Overzicht resultaten rapportage panel bij de uitgebreide opleidingsbeoordeling 2015

Omschrijving: Overzicht resultaten rapportage panel bij de uitgebreide opleidingsbeoordeling 2015
 Peildatum: 31 december 2015

Opleiding		Pabo	SBRM	
		datum rapportage	16/12/2014*	2/3/2015
Onderwerp	Standaard	Varianten	VT, DT	VT
1. Beoogde eindkwalificaties	1. Eindkwalificaties		G	V
2. Programma	2. Orientatie / Ontwikkelingen onderzoek/beroep		G	G
	3. Inhoud		V	G
	4. Vormgeving		V	G
	5. Aansluiting instroom		G	G
	6. Studeerbaarheid		V	G
	7. Duur en omvang		V	V
	3. Personeel	8. Personeelsbeleid		V
9. Kwalificaties personeel			V	V
10. Omvang personeel			V	G
4. Voorzieningen	11. Huisvesting		G	V
	12. Begeleiding en informatievoorziening		V	G
5. Kwaliteitszorg	13. Evaluatie/doelen		V	V
	14. Verbetermaatregelen		V	V
	15. Betrokkenheid stakeholders		V	V
6. Resultaten	16. Toetsen en eindkwalificaties		V	G
Samenvattend oordeel			V	V

Excellent

Goed

Voldoende

Onvoldoende

* definitieve rapport is medio januari 2015 opgeleverd.

3. Onze studenten: Toelichting op overzichten jaarverslag 2015

Algemeen

Herkomst gegevens

Voor het jaarverslag 2015 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). Daarnaast zijn voor enkele overzichten gegevens van de Vereniging Hogescholen (voorheen HBO-raad) gebruikt (marktaandeelen).

Voor alle overzichten geldt dat de cijfers betrekking hebben de vestigingen in Den Haag, Delft en Zoetermeer. Verder geldt dat alleen bachelorstudenten en extranei zijn meegenomen in de selectie.

Rapportageperiode

De overzichten hebben betrekking op de collegejaren 2013, 2014 en 2015. Voor de overzichten met afgestudeerden, studiestakers en NBSA's gaat het om de collegejaren 2012, 2013 en 2014. Het propedeuserendement gaat over de collegejaren 2011, 2012 en 2013.

Verschillen

Peildatum: in het jaarverslag wordt vanaf collegejaar 2013 uitgegaan van een peildatum van 1-10. Dit wil zeggen dat voor de jaren 2010, 2011 en 2012 nog de peildatum van 30-9 wordt gehanteerd.

De peildatum 1-10 is in dit jaarverslag met terugwerkende kracht gehanteerd, hierdoor zijn vorig jaar kleine verschillen ontstaan voor collegejaar 2013.

Autochtoon/(nw)-allochtoon

Bij het jaarverslag van 2015 is de definitie van het CBS gehanteerd:

Allochtoon: Persoon van wie ten minste één ouder in het buitenland is geboren. Niet-westerse allochtoon: Allochtoon met als herkomstgroepering een van de landen in de werelddelen Afrika, Latijns-Amerika en Azië (excl. Indonesië en Japan) of Turkije.

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 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 van 2012, 2013 en 2014, die zijn ingestroomd in de propedeuse en na 1 jaar een negatief bindend studieadvies hebben gekregen.

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.

Afgestudeerden

Afgestudeerden zijn studenten die in de hoofdfase het diploma hebben gehaald. De Associate Degree diploma's worden meegeteld. Voor afgestudeerden in 2012 worden de diploma's, behaald vanaf 1-10-2012 tot en met 30-9-2013 geteld. Voor 2013 en 2014 is dit vanaf 2-10-2013 tot en met 1-10-2014, resp. 2-10-2014 tot en met 1-10-2015.

Inschrijvingsduur afgestudeerden

De inschrijvingsduur van afgestudeerden is het aantal jaren waarin de student op peildatum stond ingeschreven bij de HHS. Alleen de jaren tot het eerste einddiploma worden geteld.

Stuðiestakers

Stuðiestakers zijn studenten die in een collegejaar op peildatum stonden ingeschreven en in het collegejaar daarna, zonder te zijn afgestudeerd, niet op peildatum stonden ingeschreven.

Marktaandelen

De overzichten met marktaandelen zijn gebaseerd op de cijfers die de Vereniging Hogescholen publiceert. Voor de inschrijvingen en instroom geldt dat de volgende studenten zijn geselecteerd:

Type inschrijving:

Hoofd 1 – Elke student heeft maximaal één inschrijving van deze soort per type hoger onderwijs. Alle inschrijvingen van deze soort samen vormen daarmee het totale aantal unieke studenten.

Voor de instroom zijn de volgende studenten geselecteerd:

Type instroom (instr_type)

- Eerste – Studenten die nog niet eerder stonden ingeschreven in hetzelfde type hoger onderwijs.
- Wissel – Studenten die nog niet eerder bij de betreffende hogeschool stonden ingeschreven in hetzelfde type hoger onderwijs, maar wél bij een andere hogeschool. Dit zijn dus studenten die overgestapt zijn van de ene hogeschool naar de andere.

3.1 Studentenpopulatie

3.1.1 Aantal studenten ingeschreven bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk

Hoop-gebied	Opleiding	Aantallen ingeschreven		
		2013/2014	2014/2015	2015/2016
Economie	Ad Bedrijfseconomie	31	58	83
	Ad Facility Management	38	37	25
	B Accountancy	586	556	544
	B Bedrijfseconomie	948	993	940
	B Bedrijfskunde MER	829	752	730
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	618	588	582
	B Business IT & Management	451	479	326
	B Commerciële Economie	1030	1047	1037
	B Communicatie	887	886	834
	B European Studies	1364	1443	1416
	B Facility Management	856	869	873
	B HBO - Rechten	1706	1798	1939
	B Informatiedienstverlening en -management	133	122	87
	B Integrale Veiligheidskunde	642	696	741
	B International Business and Management Studies	1127	1194	1211
	B Small Business en Retail Management	638	675	682
Totaal Economie		11884	12193	12050
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	184	180	142
	B Human Resource Management	589	608	634
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	778	795	771
	B Pedagogiek	275	353	404
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	1018	1043	981
	B Sport en Bewegen (Sportmanagement)	487	460	457
	Totaal Gedrag en Maatschappij		3331	3439
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	337	360	392
	B Management in de Zorg	78	56	39
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	695	669	657
	B Voeding en Diëtetiek	1091	1195	1031
	Totaal Gezondheidszorg		2201	2280
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	861	787	627
	B leraar vo 1e gr Lichamelijke Opvoeding (HALO)	693	735	721
	Totaal Onderwijs		1554	1522
Techniek	Ad Projectleider Techniek	32	29	34
	B Bouwkunde	488	413	383
	B Chemische Technologie	200	214	294
	B Civiele Techniek	296	268	292
	B Commercieel Ingenieur	21	9	1
	B Communication and Multimedia Design	824	785	691
	B Elektrotechniek	254	244	253
	B HBO-ICT			614
	B Human Technology	122	121	85
	B Industrieel Product Ontwerpen	563	613	639
	B Informatica	573	587	380
	B Information Security Management	187	203	160
	B Mechatronica	137	169	218
	B Mens en Techniek	381	420	434
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	99	138	168
	B Technische Bedrijfskunde	301	338	329
	B Technische Informatica	321	284	171
	B Technische Natuurkunde	305	328	346
	B Toegepaste Wiskunde	149	167	210
	B Werktuigbouwkunde	825	858	942
	Totaal Techniek		6078	6188
Totaal		25048	25622	25550

3.1.2 Marktaandeel inschrijvingen en instroom

Marktaandeel 2015/2016	Inschrijvingen			Instroom		
	HHS	HBO	%HHS	HHS	HBO	%HHS
VOLTIJD						
Economie	9346	158155	5,91%	2386	39358	6,06%
Gezondheidszorg	1679	38991	4,31%	379	10292	3,68%
Onderwijs	1224	36556	3,35%	252	9247	2,73%
Gedrag en Maatschappij	2370	46629	5,08%	506	11188	4,52%
Techniek	6562	78023	8,41%	1858	21928	8,47%
Overig		26593	0,00%	0	7370	0,00%
Totaal	21181	384947	5,50%	5381	99383	5,41%
DEELTIJD						
Economie	956	10315	9,27%	160	2024	7,91%
Gezondheidszorg	216	2932	7,37%	73	1022	7,14%
Onderwijs	121	12115	1,00%	24	2804	0,86%
Gedrag en Maatschappij	226	5533	4,08%	47	1097	4,28%
Techniek	214	4947	4,33%	20	1070	1,87%
Overig		1279	0,00%	0	337	0,00%
Totaal	1733	37121	4,67%	324	8354	3,88%
DUAAL						
Economie	1816	4290	42,33%	416	882	47,17%
Gezondheidszorg	203	2381	8,53%	39	619	6,30%
Onderwijs		226	0,00%	0	45	0,00%
Gedrag en Maatschappij	123	584	21,06%	31	117	26,50%
Techniek	200	915	21,86%	62	203	30,54%
Overig		17	0,00%	0	10	0,00%
Totaal	2342	8413	27,84%	548	1876	29,21%
VOLTIJD, DEELTIJD EN DUAAL						
Economie	12118	172760	7,01%	2962	42264	7,01%
Gezondheidszorg	2098	44304	4,74%	491	11933	4,11%
Onderwijs	1345	48897	2,75%	276	12096	2,28%
Gedrag en Maatschappij	2719	52746	5,15%	584	12402	4,71%
Techniek	6976	83885	8,32%	1940	23201	8,36%
Overig		27889	0,00%	0	7717	0,00%
Totaal	25256	430481	5,87%	6253	109613	5,70%

3.2 Instroom

3.2.1 Instroom bij voltijd- deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk

Hoop-gebied	Opleiding	Instroom		
		2013/2014	2014/2015	2015/2016
Economie	Ad Bedrijfseconomie	10	25	13
	Ad Facility Management	11	12	3
	B Accountancy	174	134	138
	B Bedrijfseconomie	318	298	225
	B Bedrijfskunde MER	223	165	150
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	155	133	138
	B Business IT & Management	97	96	1
	B Commerciële Economie	307	248	235
	B Communicatie	173	174	147
	B European Studies	455	423	378
	B Facility Management	188	214	213
	B HBO - Rechten	568	572	580
	B Informatiedienstverlening en -management	20	21	2
	B Integrale Veiligheidskunde	201	195	197
	B International Business and Management Studies	386	388	372
	B Small Business en Retail Management	167	179	131
Totaal Economie	3453	3277	2923	
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	39	40	17
	B Human Resource Management	149	144	120
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	201	178	142
	B Pedagogiek	244	146	136
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	297	273	209
	B Sport en Bewegen (Sportmanagement)	112	77	102
	Totaal Gedrag en Maatschappij	1042	858	726
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	118	110	113
	B Management in de Zorg			
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	283	183	179
	B Voeding en Diëtetiek	372	433	212
	Totaal Gezondheidszorg	773	726	504
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	285	254	108
	B leraar vo 1e gr Lichamelijke Opvoeding (HALO)	176	200	168
	Totaal Onderwijs	461	454	276
Techniek	Ad Projectleider Techniek	17	9	17
	B Bouwkunde	110	80	83
	B Chemische Technologie	64	52	121
	B Civiele Techniek	80	66	94
	B Communication and Multimedia Design	179	180	148
	B Elektrotechniek	88	73	65
	B HBO-ICT			455
	B Human Technology	46	22	
	B Industrieel Product Ontwerpen	192	176	172
	B Informatica	200	204	2
	B Information Security Management	49	46	
	B Mechatronica	79	68	102
	B Mens en Techniek	124	147	125
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	29	55	49
	B Technische Bedrijfskunde	91	103	89
	B Technische Informatica	85	80	
	B Technische Natuurkunde	127	118	113
	B Toegepaste Wiskunde	44	55	76
	B Werktuigbouwkunde	286	248	285
	Totaal Techniek	1890	1782	1996
Totaal	7619	7097	6425	

3.2.2 Instroom bij voltijdopleidingen

Hoop-gebied	Opleiding	Instroom		
		2013/2014	2014/2015	2015/2016
Economie	B Accountancy	174	134	138
	B Bedrijfseconomie	302	283	215
	B Bedrijfskunde MER	196	146	131
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	53	63	66
	B Business IT & Management	79	76	1
	B Commerciële Economie	272	217	202
	B Communicatie	163	160	135
	B European Studies	455	423	378
	B Facility Management	174	206	205
	B HBO - Rechten	245	291	320
	B Informatiedienstverlening en -management	13	15	2
	B Integrale Veiligheidskunde	48	63	59
	B International Business and Management Studies	386	388	372
	B Small Business en Retail Management	167	179	131
	Totaal Economie	2727	2644	2355
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	39	40	17
	B Human Resource Management	130	127	103
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	175	152	116
	B Pedagogiek	244	146	136
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	233	230	157
	B Sport en Bewegen (Sportmanagement)	112	77	102
Totaal Gedrag en Maatschappij	933	772	631	
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	118	110	113
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	220	131	112
	B Voeding en Diëtetiek	294	351	161
	Totaal Gezondheidszorg	632	592	386
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	214	213	84
	B leraar vo 1e gr Lichamelijke Opvoeding (HALO)	176	200	168
	Totaal Onderwijs	390	413	252
Techniek	B Bouwkunde	110	80	83
	B Chemische Technologie	64	52	121
	B Civiele Techniek	80	66	94
	B Communication and Multimedia Design	179	180	148
	B Elektrotechniek	70	54	50
	B HBO-ICT			435
	B Human Technology	46	22	
	B Industrieel Product Ontwerpen	192	176	172
	B Informatica	180	181	2
	B Information Security Management	49	46	
	B Mechatronica	79	68	102
	B Mens en Techniek	124	147	125
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	29	55	49
	B Technische Bedrijfskunde	91	103	89
	B Technische Informatica	85	80	
	B Technische Natuurkunde	127	118	113
	B Toegepaste Wiskunde	44	55	76
	B Werktuigbouwkunde	243	214	255
	Totaal Techniek	1792	1697	1914
Totaal	6474	6118	5538	

3.2.3 Instroom bij deeltijdopleidingen

Hoop-gebied	Opleiding	Instroom		
		2013/2014	2014/2015	2015/2016
Economie	Ad Bedrijfseconomie	10	25	13
	Ad Facility Management	11	12	3
	B Bedrijfseconomie	16	15	10
	B Bedrijfskunde MER	27	19	19
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	20	11	7
	B Business IT & Management	18	20	
	B Commerciële Economie	35	31	33
	B Communicatie	10	14	12
	B Facility Management	14	8	8
	B HBO - Rechten	11	22	25
	B Informatiedienstverlening en -management	7	6	
	B Integrale Veiligheidskunde	17	15	19
	Totaal Economie		196	198
Gedrag en Maatschappij	B Human Resource Management	19	17	17
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	26	26	26
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	23	24	21
	Totaal Gedrag en Maatschappij	68	67	64
Gezondheidszorg	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	24	18	28
	B Voeding en Diëtetiek	78	82	51
	Totaal Gezondheidszorg	102	100	79
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	71	41	24
	Totaal Onderwijs	71	41	24
Techniek	B HBO-ICT			20
	B Informatica	20	23	
	Totaal Techniek	20	23	20
Totaal		457	429	336

3.2.4 Instroom bij duale opleidingen

Hoop-gebied	Opleiding	Instroom		
		2013/2014	2014/2015	2015/2016
Economie	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	82	59	65
	B HBO - Rechten	312	259	235
	B Integrale Veiligheidskunde	136	117	119
	Totaal Economie	530	435	419
Gedrag en Maatschappij	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	41	19	31
	Totaal Gedrag en Maatschappij	41	19	31
Gezondheidszorg	B Management in de Zorg			
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	39	34	39
	Totaal Gezondheidszorg	39	34	39
Onderwijs	Totaal Onderwijs			
Techniek	Ad Projectleider Techniek	17	9	17
	B Elektrotechniek	18	19	15
	B Werktuigbouwkunde	43	34	30
	Totaal Techniek	78	62	62
Totaal		688	550	551

3.2.5 Instroom bij voltijd- deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk, naar geslacht

Hoop-gebied	Opleiding	2013/2014		2014/2015		2015/2016	
		man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw
Economie	Ad Bedrijfseconomie	40,0	60,0	48,0	52,0	46,2	53,8
	Ad Facility Management	72,7	27,3	66,7	33,3		100,0
	B Accountancy	71,8	28,2	76,1	23,9	75,4	24,6
	B Bedrijfseconomie	76,7	23,3	69,5	30,5	72,9	27,1
	B Bedrijfskunde MER	61,4	38,6	52,1	47,9	61,3	38,7
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	52,9	47,1	52,6	47,4	57,2	42,8
	B Business IT & Management	90,7	9,3	84,4	15,6	100,0	
	B Commerciële Economie	66,4	33,6	64,1	35,9	70,2	29,8
	B Communicatie	23,7	76,3	24,7	75,3	32,0	68,0
	B European Studies	28,4	71,6	27,4	72,6	33,6	66,4
	B Facility Management	39,4	60,6	32,2	67,8	42,3	57,7
	B HBO - Rechten	33,1	66,9	32,9	67,1	31,2	68,8
	B Informatiedienstverlening en -management	60,0	40,0	52,4	47,6	50,0	50,0
	B Integrale Veiligheidskunde	72,6	27,4	69,7	30,3	65,0	35,0
	B International Business and Management Studies	59,3	40,7	57,0	43,0	58,1	41,9
	B Small Business en Retail Management	70,1	29,9	66,5	33,5	67,9	32,1
	Totaal Economie		52,9	47,1	49,7	50,3	51,0
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	17,9	82,1	32,5	67,5	23,5	76,5
	B Human Resource Management	25,5	74,5	29,2	70,8	21,7	78,3
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	19,4	80,6	21,9	78,1	17,6	82,4
	B Pedagogiek	3,3	96,7	6,8	93,2	4,4	95,6
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	14,8	85,2	15,8	84,2	17,2	82,8
	B Sport en Bewegen (Sportmanagement)	72,3	27,7	72,7	27,3	79,4	20,6
Totaal Gedrag en Maatschappij		20,8	79,2	23,7	76,3	24,5	75,5
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	3,4	96,6	0,9	99,1		100,0
	B Management in de Zorg						
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	18,0	82,0	12,0	88,0	8,9	91,1
	B Voeding en Diëtetiek	15,9	84,1	18,7	81,3	17,5	82,5
	Totaal Gezondheidszorg	14,7	85,3	14,3	85,7	10,5	89,5
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	21,8	78,2	18,9	81,1	25,9	74,1
	B leraar vo 1e gr Lichamelijke Opvoeding (HALO)	76,7	23,3	77,0	23,0	68,5	31,5
	Totaal Onderwijs	42,7	57,3	44,5	55,5	51,8	48,2
Techniek	Ad Projectleider Techniek	94,1	5,9	100,0		100,0	
	B Bouwkunde	79,1	20,9	71,3	28,8	75,9	24,1
	B Chemische Technologie	62,5	37,5	55,8	44,2	40,5	59,5
	B Civiele Techniek	87,5	12,5	87,9	12,1	91,5	8,5
	B Communication and Multimedia Design	65,9	34,1	57,8	42,2	46,6	53,4
	B Elektrotechniek	94,3	5,7	94,5	5,5	98,5	1,5
	B HBO-ICT					91,6	8,4
	B Human Technology	69,6	30,4	54,5	45,5		
	B Industrieel Product Ontwerpen	70,8	29,2	58,5	41,5	58,1	41,9
	B Informatica	94,5	5,5	94,1	5,9	100,0	
	B Information Security Management	91,8	8,2	95,7	4,3		
	B Mechatronica	98,7	1,3	98,5	1,5	97,1	2,9
	B Mens en Techniek	66,1	33,9	57,8	42,2	57,6	42,4
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	69,0	31,0	76,4	23,6	71,4	28,6
	B Technische Bedrijfskunde	86,8	13,2	87,4	12,6	75,3	24,7
	B Technische Informatica	97,6	2,4	96,3	3,8		
	B Technische Natuurkunde	85,8	14,2	84,7	15,3	90,3	9,7
	B Toegepaste Wiskunde	56,8	43,2	52,7	47,3	60,5	39,5
	B Werktuigbouwkunde	95,1	4,9	95,2	4,8	92,6	7,4
	Totaal Techniek		82,8	17,2	78,7	21,3	77,8
Totaal		51,5	48,5	49,9	50,1	53,2	46,8

3.2.6 Instroom bij voltijd- deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk, naar etniciteit

Hoop-gebied	Opleiding	2013/2014			2014/2015			2015/2016		
		AU	WE	NW	AU	WE	NW	AU	WE	NW
Economie	Ad Bedrijfseconomie	10,0	10,0	80,0	44,0	12,0	44,0	46,2	7,7	46,2
	Ad Facility Management	72,7	9,1	18,2	75,0		25,0	33,3	33,3	33,3
	B Accountancy	43,1	4,6	52,3	39,6	8,2	52,2	49,3	5,8	44,9
	B Bedrijfseconomie	49,1	6,3	44,7	44,0	6,4	49,7	41,8	14,7	43,6
	B Bedrijfskunde MER	63,2	8,1	28,7	55,8	4,2	40,0	61,3	5,3	33,3
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	45,2	10,3	44,5	49,6	9,8	40,6	37,7	15,9	46,4
	B Business IT & Management	45,4	9,3	45,4	35,4	6,3	58,3	100,0		
	B Commerciële Economie	64,5	10,1	25,4	68,5	6,5	25,0	67,2	6,0	26,8
	B Communicatie	38,2	35,8	26,0	37,4	40,2	22,4	25,2	53,1	21,8
	B European Studies	46,4	24,8	28,8	44,7	21,5	33,8	39,4	31,5	29,1
	B Facility Management	82,4	5,9	11,7	82,7	5,6	11,7	77,5	1,9	20,7
	B HBO - Rechten	19,5	25,5	54,9	23,4	25,2	51,4	18,6	30,7	50,7
	B Informatiedienstverlening en -management	75,0	15,0	10,0	71,4	9,5	19,0	50,0	50,0	
	B Integrale Veiligheidskunde	64,7	11,4	23,9	60,0	17,9	22,1	56,9	14,2	28,9
	B International Business and Management Studies	26,4	21,5	52,1	26,8	28,9	44,3	26,1	29,8	44,1
	B Small Business en Retail Management	65,3	5,4	29,3	66,5	6,1	27,4	61,8	6,9	31,3
	Totaal Economie		46,1	16,0	37,9	45,3	16,8	37,8	41,8	21,0
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	51,3	10,3	38,5	65,0	5,0	30,0	47,1	5,9	47,1
	B Human Resource Management	43,0	6,0	51,0	45,1	2,1	52,8	43,3	8,3	48,3
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	43,3	7,0	49,8	46,6	9,6	43,8	36,6	7,0	56,3
	B Pedagogiek	70,5	7,4	22,1	53,4	6,2	40,4	56,6	3,7	39,7
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	66,0	5,7	28,3	69,6	5,5	24,9	64,6	6,7	28,7
	B Sport en Bewegen (Sportmanagement)	84,8	6,3	8,9	85,7	6,5	7,8	70,6	9,8	19,6
Totaal Gedrag en Maatschappij		60,8	6,6	32,5	59,2	5,9	34,8	54,5	6,9	38,6
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	66,1	6,8	27,1	66,4	7,3	26,4	69,9	8,8	21,2
	B Management in de Zorg									
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	64,7	9,2	26,1	71,0	4,4	24,6	61,5	11,7	26,8
	B Voeding en Diëtetiek	68,8	7,8	23,4	66,5	10,2	23,3	71,7	5,7	22,6
Totaal Gezondheidszorg		66,9	8,2	25,0	67,6	8,3	24,1	67,7	8,5	23,8
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	71,2	5,3	23,5	63,4	3,9	32,7	82,4	7,4	10,2
	B leraar vo 1e gr Lichamelijke Opvoeding (HALO)	83,5	5,7	10,8	89,0	4,0	7,0	86,3	6,0	7,7
	Totaal Onderwijs		75,9	5,4	18,7	74,7	4,0	21,4	84,8	6,5
Techniek	Ad Projectleider Techniek	94,1		5,9	88,9	11,1		76,5	11,8	11,8
	B Bouwkunde	39,1	3,6	57,3	52,5	1,3	46,3	44,6	9,6	45,8
	B Chemische Technologie	28,1	12,5	59,4	28,8	13,5	57,7	23,1	21,5	55,4
	B Civiele Techniek	63,8	7,5	28,8	66,7	10,6	22,7	66,0	3,2	30,9
	B Communication and Multimedia Design	59,8	9,5	30,7	61,7	7,2	31,1	59,5	10,1	30,4
	B Elektrotechniek	69,3	6,8	23,9	63,0	8,2	28,8	75,4	7,7	16,9
	B HBO-ICT							53,4	9,0	37,6
	B Human Technology	56,5	21,7	21,7	72,7		27,3			
	B Industrieel Product Ontwerpen	49,5	29,7	20,8	53,4	30,7	15,9	52,9	29,1	18,0
	B Informatica	62,0	7,0	31,0	59,3	11,8	28,9		50,0	50,0
	B Information Security Management	71,4	4,1	24,5	73,9		26,1			
	B Mechatronica	81,0	8,9	10,1	94,1	2,9	2,9	81,4	7,8	10,8
	B Mens en Techniek	92,7	4,8	2,4	91,2	3,4	5,4	84,8	5,6	9,6
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	75,9	10,3	13,8	85,5	7,3	7,3	89,8		10,2
	B Technische Bedrijfskunde	72,5	5,5	22,0	79,6	6,8	13,6	84,3	4,5	11,2
	B Technische Informatica	56,5	8,2	35,3	63,8	12,5	23,8			
	B Technische Natuurkunde	78,0	7,1	15,0	77,1	7,6	15,3	68,1	9,7	22,1
	B Toegepaste Wiskunde	61,4	9,1	29,5	80,0	1,8	18,2	77,6	7,9	14,5
	B Werktuigbouwkunde	74,5	8,4	17,1	72,6	5,2	22,2	76,5	6,3	17,2
Totaal Techniek		65,1	10,0	24,9	68,7	9,2	22,1	63,8	10,3	26,0
Totaal		56,7	11,8	31,5	57,0	11,9	31,1	53,9	14,5	31,6

3.2.7 Instroom bij voltijd- deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk, naar vooropleiding

Hoop- gebied	Opleiding	2013/2014					2014/2015					2015/2016				
		HAVO	MBO	VWO	BD	OVERIG	HAVO	MBO	VWO	BD	OVERIG	HAVO	MBO	VWO	BD	OVERIG
Economie	Ad Bedrijfseconomie	10,0	60,0		10,0	20,0	24,0	60,0	8,0	4,0	4,0	15,4	53,8		7,7	23,1
	Ad Facility Management	9,1	81,8		9,1		8,3	75,0			16,7		100,0			
	B Accountancy	47,7	39,7	4,6	4,0	4,0	54,5	30,6	6,7	5,2	3,0	52,9	35,5	6,5	4,3	0,7
	B Bedrijfseconomie	48,4	35,5	4,4	8,5	3,1	45,0	37,6	5,4	10,1	2,0	57,3	26,2	3,1	12,0	1,3
	B Bedrijfskunde MER	61,9	22,9	7,2	1,8	6,3	49,7	33,3	4,8	2,4	9,7	53,3	18,7	6,7	4,0	17,3
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	45,8	29,7	1,9	11,0	11,6	47,4	24,1	3,8	8,3	16,5	40,6	33,3	3,6	14,5	8,0
	B Business IT & Management	32,0	57,7	6,2	2,1	2,1	33,3	37,5	9,4	5,2	14,6					100,0
	B Commerciële Economie	54,4	30,9	5,5	2,6	6,5	47,6	33,9	4,8	2,0	11,7	49,8	38,3	1,7	0,4	9,8
	B Communicatie	27,7	23,7	11,6	31,2	5,8	33,9	21,8	5,7	33,9	4,6	18,4	13,6	4,1	57,8	6,1
	B European Studies	60,2	14,5	4,2	16,5	4,6	55,1	15,8	3,8	19,9	5,4	50,5	15,3	2,4	28,8	2,9
	B Facility Management	51,1	36,2	4,3	0,5	8,0	54,7	34,1	5,1	0,5	5,6	55,4	30,0	2,8	1,4	10,3
	B HBO - Rechten	37,7	27,8	1,6	27,5	5,5	37,8	26,7	1,9	27,1	6,5	32,9	30,3	0,5	30,3	5,9
	B Informatiedienstverlening en -management	50,0	30,0		5,0	15,0	52,4	9,5	14,3		23,8		50,0			50,0
	B Integrale Veiligheidskunde	41,8	32,3	4,5	10,0	11,4	45,6	23,6	5,1	15,9	9,7	49,2	24,9	2,5	16,2	7,1
	B International Business and Management Studies	39,1	9,3	3,1	43,3	5,2	36,3	9,5	4,1	43,8	6,2	35,5	10,5	3,8	44,9	5,4
	B Small Business en Retail Management	59,9	27,5	5,4	2,4	4,8	55,9	33,0	3,4	3,9	3,9	48,9	32,8	0,8	3,1	14,5
	Totaal Economie		47,0	27,0	4,3	15,8	5,9	45,0	26,2	4,4	17,4	7,0	43,7	25,0	2,7	21,8
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	43,6	35,9	5,1		15,4	35,0	27,5	2,5	2,5	32,5	64,7	23,5			11,8
	B Human Resource Management	36,9	45,6	6,7	3,4	7,4	31,9	50,0	4,2	2,8	11,1	41,7	41,7	2,5	5,0	9,2
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	23,9	62,7	1,5	3,0	9,0	28,1	57,3	1,7	2,8	10,1	28,9	60,6	2,1	3,5	4,9
	B Pedagogiek	27,5	27,0	2,5	2,5	40,6	38,4	45,9	6,2	2,1	7,5	46,3	44,1	2,9	2,9	3,7
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	32,7	57,2	2,4	2,7	5,1	37,7	48,0	1,8	1,5	11,0	38,8	44,0	1,4	2,4	13,4
	B Sport en Bewegen (Sportmanagement)	68,8	25,0	3,6	0,9	1,8	67,5	22,1	7,8		2,6	56,9	33,3	2,9	2,0	4,9
	Totaal Gedrag en Maatschappij		34,6	45,3	3,1	2,5	14,5	37,4	46,6	3,5	2,0	10,5	41,9	44,9	2,2	3,0
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	43,2	50,8	2,5	2,5	0,8	34,5	55,5	1,8	1,8	6,4	37,2	52,2	2,7	2,7	5,3
	B Management in de Zorg															
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	49,5	29,3	5,7	3,9	11,7	48,1	35,0	4,4	1,1	11,5	41,3	39,7	5,0	1,1	12,8
	B Voeding en Diëtetiek	50,0	23,7	8,9	2,4	15,1	43,6	27,0	8,5	2,5	18,2	47,6	27,8	6,6	1,9	16,0
	Totaal Gezondheidszorg		48,8	29,9	6,7	3,0	11,6	43,4	33,3	6,5	2,1	14,7	43,1	37,5	5,2	1,8
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	33,7	41,4	4,2	2,1	18,6	36,6	48,0	2,8	2,0	10,6	51,9	25,0	7,4	0,9	14,8
	B leraar vo 1e gr Lichamelijke Opvoeding (HALO)	56,8	31,8	6,8	2,8	1,7	51,5	36,0	6,0	1,0	5,5	59,5	31,5	3,0	2,4	3,6
	Totaal Onderwijs		42,5	37,7	5,2	2,4	12,1	43,2	42,7	4,2	1,5	8,4	56,5	29,0	4,7	1,8
Techniek	Ad Projectleider Techniek		94,1			5,9		88,9			11,1		94,1			5,9
	B Bouwkunde	42,7	40,9	2,7	9,1	4,5	41,3	40,0	5,0	8,8	5,0	45,8	31,3	3,6	12,0	7,2
	B Chemische Technologie	29,7	3,1	14,1	48,4	4,7	40,4	3,8	5,8	48,1	1,9	35,5	2,5	3,3	55,4	3,3
	B Civiele Techniek	56,3	13,8	21,3	5,0	3,8	56,1	9,1	25,8	4,5	4,5	57,4	12,8	22,3	3,2	4,3
	B Communication and Multimedia Design	52,0	30,2	5,0	6,1	6,7	48,9	36,7	4,4	3,3	6,7	51,4	27,7	6,1	1,4	13,5
	B Elektrotechniek	40,9	26,1	19,3	8,0	5,7	35,6	30,1	23,3	2,7	8,2	46,2	21,5	20,0	4,6	7,7
	B HBO-ICT											50,3	30,1	9,2	4,0	6,4
	B Human Technology	63,0	17,4	4,3		15,2	54,5	31,8	9,1		4,5					
	B Industrieel Product Ontwerpen	37,5	14,6	13,0	28,6	6,3	39,8	10,8	13,6	29,0	6,8	40,7	16,3	8,7	30,2	4,1
	B Informatica	49,5	29,5	7,5	3,5	10,0	47,5	27,9	8,8	4,9	10,8		50,0	50,0		
	B Information Security Management	44,9	30,6	12,2	6,1	6,1	50,0	39,1	6,5	4,3						
	B Mechatronica	64,6	22,8	7,6	2,5	2,5	58,8	23,5	13,2		4,4	52,0	32,4	6,9	2,9	5,9
	B Mens en Techniek	71,8	4,0	14,5		9,7	62,6	6,8	21,1	1,4	8,2	76,0	4,8	12,8	0,8	5,6
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	69,0	13,8	6,9	3,4	6,9	76,4	10,9	7,3		5,5	89,8		4,1	2,0	4,1
	B Technische Bedrijfskunde	59,3	14,3	14,3	5,5	6,6	74,8	8,7	10,7	2,9	2,9	49,4	12,4	14,6	1,1	22,5
	B Technische Informatica	40,0	31,8	18,8	7,1	2,4	40,0	22,5	28,8	6,3	2,5					
	B Technische Natuurkunde	83,5	4,7	8,7		3,1	71,2	11,9	11,9	0,8	4,2	77,0	4,4	11,5	2,7	4,4
	B Toegepaste Wiskunde	50,0	9,1	31,8	2,3	6,8	60,0	3,6	18,2	5,5	12,7	71,1	6,6	14,5	2,6	5,3
	B Werktuigbouwkunde	50,3	17,5	24,5	3,5	4,2	49,6	20,2	17,3	6,5	6,5	54,7	13,3	24,2	3,2	4,6
	Totaal Techniek		52,0	20,5	13,4	8,1	6,0	52,2	20,3	13,5	7,6	6,3	53,8	18,8	12,0	8,8
Totaal		46,4	28,8	6,7	9,9	8,1	45,6	29,0	6,8	10,5	8,1	47,1	26,5	5,8	13,2	7,4

3.3 Propedeuserendement na 2 jaar bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk

Hoop-gebied	Opleiding	Aantallen geslaagden in 2 jaar			Percentage geslaagden in 2 jaar		
		2011/2012	2012/2013	2013/2014	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Economie	Ad Bedrijfseconomie	5	2	5	25,0	20,0	50,0
	Ad Facility Management	12	7	7	80,0	53,8	63,6
	B Accountancy	63	71	67	37,1	43,0	38,5
	B Bedrijfseconomie	140	133	152	43,1	41,6	47,8
	B Bedrijfskunde MER	92	108	101	34,6	42,9	45,5
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	67	58	74	40,9	44,6	47,7
	B Business IT & Management	52	60	63	54,2	55,0	64,9
	B Commerciële Economie	118	99	157	44,9	45,6	52,2
	B Communicatie	150	123	118	59,3	58,6	68,2
	B European Studies	246	221	272	63,4	63,9	59,8
	B Facility Management	179	141	134	72,2	64,4	71,3
	B HBO - Rechten	208	269	325	38,2	49,5	57,2
	B Informatiedienstverlening en -management	19	26	10	65,5	65,0	50,0
	B Integrale Veiligheidskunde	106	86	104	50,2	54,1	51,7
	B International Business and Management Studies	178	171	186	41,9	44,4	48,2
	B Small Business en Retail Management	76	56	84	38,6	35,7	50,6
Totaal Economie		1711	1631	1859	47,3	49,8	54,0
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	25	20	15	49,0	66,7	38,5
	B Human Resource Management	72	83	69	45,0	42,6	47,3
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	94	84	113	45,0	49,4	58,5
	B Pedagogiek			77			44,8
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	145	179	176	62,0	62,2	60,7
	B Sport en Bewegen (Sportmanagement)	84	74	68	57,5	57,8	60,7
	Totaal Gedrag en Maatschappij	420	440	518	52,5	54,3	54,4
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	46	76	80	59,7	63,9	67,8
	B Management in de Zorg	20	19		60,6	70,4	
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	106	115	161	62,7	56,4	58,3
	B Voeding en Diëtetiek	180	171	187	56,3	57,8	50,3
	Totaal Gezondheidszorg	352	381	428	58,8	59,0	55,9
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	125	123	122	47,0	49,0	42,8
	B leraar vo 1e gr Lichamelijke Opvoeding (HALO)	97	97	91	47,1	45,8	51,7
	Totaal Onderwijs	222	220	213	47,0	47,5	46,2
Techniek	Ad Projectleider Techniek	9	12	15	75,0	80,0	88,2
	B Bouwkunde	71	73	56	48,6	56,6	50,9
	B Chemische Technologie	33	40	52	78,6	70,2	82,5
	B Civiele Techniek	45	49	34	66,2	65,3	43,0
	B Communication and Multimedia Design	95	86	85	60,5	55,5	47,8
	B Elektrotechniek	32	39	35	64,0	43,8	40,2
	B Human Technology	11	14	22	47,8	43,8	47,8
	B Industrieel Product Ontwerpen	106	81	125	60,9	50,6	65,4
	B Informatica	56	52	77	44,4	36,1	39,1
	B Information Security Management	28	43	30	77,8	91,5	61,2
	B Mechatronica	21	15	36	58,3	30,0	45,6
	B Mens en Techniek	59	56	78	63,4	56,6	62,9
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	26	17	17	60,5	60,7	58,6
	B Technische Bedrijfskunde	44	39	38	46,3	40,6	41,8
	B Technische Informatica	32	32	28	37,6	36,8	32,9
	B Technische Natuurkunde	48	46	65	49,0	48,4	53,3
	B Toegepaste Wiskunde	25	30	22	55,6	56,6	50,0
	B Werktuigbouwkunde	106	160	158	60,9	59,5	55,8
	Totaal Techniek	847	884	973	56,4	52,6	51,9
Totaal		3552	3556	3991	50,8	51,7	53,2

3.4 Aantal afgestudeerden voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk

Hoop-gebied	Opleiding	Aantallen afgestudeerden			Gemiddelde studieduur		
		2012/2013	2013/2014	2014/2015	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Economie	Ad Bedrijfseconomie	7	8	9	3,14	4,75	3,67
	Ad Facility Management	12	11	9	2,92	3,27	4,56
	B Accountancy	39	43	42	5,38	5,58	5,71
	B Bedrijfseconomie	93	76	121	4,94	5,03	4,92
	B Bedrijfskunde MER	110	104	76	4,97	4,89	4,99
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	50	64	61	4,42	4,88	5,25
	B Business IT & Management	63	57	61	4,95	5,49	5,26
	B Commerciële Economie	124	116	132	5,00	5,09	5,20
	B Communicatie	99	104	122	4,32	4,50	4,70
	B European Studies	155	131	186	4,54	4,62	4,67
	B Facility Management	162	135	149	4,63	4,52	4,79
	B HBO - Rechten	120	132	173	4,66	5,03	5,23
	B Informatiedienstverlening en -management	22	23	12	5,41	5,30	5,50
	B Integrale Veiligheidskunde	69	60	89	4,61	4,57	4,72
	B International Business and Management Studies	128	106	143	4,66	4,77	5,01
	B Small Business en Retail Management	61	56	48	5,39	5,43	5,46
Totaal Economie		1314	1226	1433	4,74	4,87	4,98
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	22	23	38	5,36	4,96	5,39
	B Human Resource Management	93	78	49	4,42	4,40	4,92
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	106	102	105	4,94	5,00	5,08
	B Pedagogiek		12	19		1,00	2,05
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	120	134	152	4,55	4,51	4,39
	B Sport en Bewegen (Sportmanagement)	48	50	68	4,63	5,14	5,31
Totaal Gedrag en Maatschappij		389	399	431	4,68	4,61	4,75
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	44	51	48	4,27	4,25	4,42
	B Management in de Zorg	12	14	8	4,58	5,00	5,88
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	50	66	104	4,34	4,26	4,25
	B Voeding en Diëtetiek	144	134	164	4,35	4,50	4,71
Totaal Gezondheidszorg		250	265	324	4,35	4,42	4,55
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	103	141	93	4,15	4,07	4,17
	B leraar vo 1e gr Lichamelijke Opvoeding (HALO)	120	95	118	4,36	4,58	4,45
	Totaal Onderwijs	223	236	211	4,26	4,28	4,33
Techniek	Ad Projectleider Techniek	9	11	12	2,11	2,09	2,08
	B Bouwkunde	86	79	66	4,72	4,85	4,82
	B Chemische Technologie (Process & Food Technology)	31	24	38	4,13	3,83	3,47
	B Civiele Techniek	24	41	38	4,71	4,71	4,76
	B Commercieel Ingenieur	16	12	7	5,75	6,33	7,71
	B Communication and Multimedia Design	95	112	122	5,57	5,67	5,40
	B Elektrotechniek	25	24	27	5,24	4,21	6,15
	B Human Technology	14	11	12	5,07	5,55	5,83
	B Industrieel Product Ontwerpen	49	61	76	4,88	4,62	4,79
	B Informatica	63	62	42	5,56	4,85	5,76
	B Information Security Management	15	22	21	4,27	4,77	4,71
	B Mechatronica			8			4,00
	B Mens en Techniek	31	58	59	4,13	4,53	4,85
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	9	5	7	4,44	4,80	4,57
	B Technische Bedrijfskunde	31	23	44	4,90	4,65	5,36
	B Technische Informatica	37	52	44	5,51	5,02	5,25
	B Technische Natuurkunde	34	37	32	4,38	4,51	4,69
	B Toegepaste Wiskunde	11	16	13	4,45	5,44	5,00
	B Werktuigbouwkunde	120	97	93	4,06	4,11	4,65
	Totaal Techniek	700	747	761	4,79	4,77	4,96
Totaal		2876	2873	3160	4,67	4,72	4,86

3.5 Aantal studiestakers voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk

Hoop-gebied	Opleiding	Aantallen studiestakers			Gemiddelde studieduur		
		2012/2013	2013/2014	2014/2015	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Economie	Ad Bedrijfseconomie	10	11	17	2,00	1,82	2,18
	Ad Facility Management	13	8	8	2,46	3,75	2,63
	B Accountancy	86	112	80	2,21	2,33	2,50
	B Bedrijfseconomie	140	165	158	1,56	2,12	1,89
	B Bedrijfskunde MER	153	140	97	2,08	2,29	2,74
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	88	108	98	2,49	2,27	2,79
	B Business IT & Management	72	69	79	3,49	3,51	3,05
	B Commerciële Economie	142	157	140	2,05	2,29	2,46
	B Communicatie	144	111	108	2,43	2,99	2,91
	B European Studies	208	223	214	2,14	2,03	1,93
	B Facility Management	83	96	88	2,48	2,66	2,01
	B HBO - Rechten	322	348	285	1,78	2,02	2,19
	B Informatiedienstverlening en -management	23	17	23	2,48	2,71	3,26
	B Integrale Veiligheidskunde	92	110	96	1,79	1,74	2,29
	B International Business and Management Studies	187	172	188	1,61	1,87	1,91
B Small Business en Retail Management	133	118	103	2,33	3,29	2,55	
Totaal Economie		1896	1965	1782	2,08	2,30	2,32
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	18	30	26	2,56	2,13	2,12
	B Human Resource Management	143	103	75	1,94	2,17	2,09
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	116	108	97	2,30	2,17	2,44
	B Pedagogiek		76	82		1,22	1,52
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	118	154	156	1,72	1,87	1,85
	B Sport en Bewegen (Sportmanagement)	66	62	43	1,91	2,26	3,05
Totaal Gedrag en Maatschappij		461	533	479	1,99	1,95	2,08
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	41	36	36	1,29	1,33	1,44
	B Management in de Zorg	19	8	10	2,37	3,75	3,60
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	111	151	104	1,60	1,58	1,61
	B Voeding en Diëtetiek	153	214	224	1,79	1,56	1,53
Totaal Gezondheidszorg		324	409	374	1,70	1,59	1,60
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	154	196	171	1,51	1,66	1,68
	B leraar vo 1e gr Lichamelijke Opvoeding (HALO)	63	66	73	1,41	1,97	1,82
	Totaal Onderwijs	217	262	244	1,48	1,74	1,73
Techniek	Ad Projectleider Techniek	2	3	3	1,00	2,00	2,00
	B Bouwkunde	53	64	51	2,19	1,72	2,18
	B Chemische Technologie	19	21	24	2,79	2,52	2,33
	B Civiele Techniek	22	47	27	1,91	1,66	2,07
	B Commercieel Ingenieur	2		1	10,00		9,00
	B Communication and Multimedia Design	109	126	139	2,64	2,80	2,83
	B Elektrotechniek	40	51	37	2,48	2,00	1,57
	B Human Technology	21	25	20	1,95	2,00	2,20
	B Industrieel Product Ontwerpen	84	83	88	1,73	1,59	1,66
	B Informatica	88	138	120	2,05	2,28	2,20
	B Information Security Management	12	18	16	2,58	1,83	1,94
	B Mechatronica	30	37	37	1,53	1,27	1,38
	B Mens en Techniek	37	49	58	1,59	1,41	1,47
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	16	10	18	1,38	1,90	2,22
	B Technische Bedrijfskunde	54	46	50	1,72	1,65	1,76
	B Technische Informatica	52	51	41	3,08	2,57	2,32
	B Technische Natuurkunde	49	53	56	1,18	1,23	1,52
	B Toegepaste Wiskunde	21	30	24	1,76	1,43	2,46
	B Werktuigbouwkunde	97	122	112	1,54	1,42	1,82
	Totaal Techniek		808	974	922	2,03	1,90
Totaal		3706	4143	3801	1,99	2,06	2,11

3.6 Negatief bindend studieadvies na 1 jaar bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk

Hoop-gebied	Opleiding	Aantallen NBSA na 1 jaar			Percentage NBSA na 1 jaar		
		2012/2013	2013/2014	2014/2015	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Economie	Ad Bedrijfseconomie	6	4	11	60,0	40,0	45,8
	Ad Facility Management	5	2	4	38,5	18,2	33,3
	B Accountancy	78	88	63	47,3	50,6	47,0
	B Bedrijfseconomie	158	143	133	49,4	45,0	44,8
	B Bedrijfskunde MER	136	105	75	53,8	47,3	45,7
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	39	65	41	29,8	41,9	30,8
	B Business IT & Management	33	24	34	30,3	24,7	35,4
	B Commerciële Economie	113	131	80	51,6	43,5	33,5
	B Communicatie	56	31	38	26,7	17,9	21,8
	B European Studies	98	156	147	28,3	34,3	34,8
	B Facility Management	50	45	47	22,7	23,9	22,0
	B HBO - Rechten	199	214	193	36,7	37,7	33,7
	B Informatiedienstverlening en -management	8	8	4	20,5	40,0	19,0
	B Integrale Veiligheidskunde	60	82	73	37,7	40,8	37,4
	B International Business and Management Studies	196	181	171	50,9	46,9	44,1
B Small Business en Retail Management	96	76	63	61,1	45,8	35,4	
Totaal Economie		1331	1355	1177	40,6	39,3	36,1
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	5	16	11	16,7	41,0	27,5
	B Human Resource Management	90	65	39	45,7	44,5	27,9
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	60	64	47	35,3	33,2	27,2
	B Pedagogiek		66	53		38,4	36,8
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	60	84	81	20,7	29,0	30,5
	B Sport en Bewegen (Sportmanagement)	43	37	25	33,6	33,0	32,5
Totaal Gedrag en Maatschappij		258	332	256	31,7	34,9	30,5
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	37	33	25	31,1	28,0	22,7
	B Management in de Zorg	7			25,9		
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	57	97	71	27,9	35,1	39,9
	B Voeding en Diëtetiek	103	146	154	34,8	39,2	35,6
Totaal Gezondheidszorg		204	276	250	31,6	36,0	34,7
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	104	147	145	41,3	51,6	57,8
	B leraar vo 1e gr Lichamelijke Opvoeding (HALO)	59	44	39	27,8	25,0	19,5
	Totaal Onderwijs	163	191	184	35,1	41,4	40,8
Techniek	Ad Projectleider Techniek	2	2	1	13,3	11,8	11,1
	B Bouwkunde	36	47	42	27,5	42,7	52,5
	B Chemische Technologie	12	10	11	21,1	15,9	22,9
	B Civiele Techniek	17	40	22	22,7	50,6	34,4
	B Communication and Multimedia Design	48	67	61	31,0	37,6	33,9
	B Elektrotechniek	37	43	27	40,7	49,4	37,0
	B Human Technology	16	15	8	50,0	32,6	36,4
	B Industrieel Product Ontwerpen	53	50	49	33,1	26,2	27,8
	B Informatica	56	97	94	38,4	49,2	46,3
	B Information Security Management	1	17	15	2,1	34,7	32,6
	B Mechatronica	29	42	44	58,0	53,2	64,7
	B Mens en Techniek	36	41	54	36,4	33,1	36,7
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	9	9	10	32,1	31,0	18,2
	B Technische Bedrijfskunde	54	40	51	56,3	44,0	49,5
	B Technische Informatica	32	47	49	36,4	55,3	61,3
	B Technische Natuurkunde	43	49	37	45,3	40,2	33,0
	B Toegepaste Wiskunde	19	22	16	35,8	50,0	29,1
	B Werktuigbouwkunde	84	98	83	31,0	34,6	33,9
Totaal Techniek	584	736	674	34,6	39,3	38,2	
Totaal		2540	2890	2541	36,9	38,5	36,1

4. Ons Onderzoek

4.1 Overzicht lectoraten (inclusief lectoren)

Peildatum: 31 december 2015

Lectoraat	Afkorting	Naam	fte lector	fte lectoraat	In Dienst sinds	Einddatum in
Burgerschap & Diversiteit	B&D	Dr. B. Prins	0.8	0.8	2009	2017
Change Management	CM	Dr. J.C. van Uden	1	0.8	2013	2017
Cyber security & safety	CS&S	Dr. M.E.M. Spruit	0.6	0.6	2003	-
Designerly Innovation	DI	Dr. Ir. A.C. Valkenburg	0.6	0.6	2009	2017
Duurzame Talentontwikkeling	DT	Dr. E. Sjoer	0.8	0.8	2011	-
Public Governance	GOV	Dr. H.C. Theisens	1	1	2012	-
Energie en De Gebouwde Omgeving	EGO	Dr. L.C.M. Itard	0.4	0.5	2010	2017
European Integration	EI	Prof. dr. J.W. de Zwaan	0.5	0.5	2012	2017
Filosofie en Beroepspraktijk	FB	Prof. Dr. L.M. Huijjer	0.8	1	2007	-
Financial Inclusion and New Entrepreneurship	EC1	Drs. N. Molenaar MSc	0.5	0.5	2012	2016
Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving	GLSO	Dr. S.I. de Vries	0.8	0.9	2013	2017
Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving	GLSO	Drs. M.W.A. Jongert MSc.	0.2	0.9	2008	2016
GrootStedelijke Ontwikkeling	GSO	Dr. V.J.M. Smit	0.8	1	2005	-
Informatie, Techniek en Samenleving	ITS	A.W. Mulder	0.7	0.8	2002	-
Informatie, Techniek en Samenleving	ITS	Drs. G.D. Rijken	0.5	0.5	2002	2018
Innoverend Ondernemen	IO	Dr. G.S.W. Blauwhof MBA	0.8	0.8	2013	2017
Internationale Samenwerking	IS	Dr. J.H.C. Walenkamp	0.6	0.6	2009	2017
Internationale Vrede, Recht en Veiligheid	IVRV	Prof. dr. ir. J.J.C. Voorhoeve	0.4	0.5	2011	2017
Jeugd en Opvoeding	J&O	Dr. R.F.W. Diekstra	0.6	0.6	2002	2016
Mantelzorg	MZ	Dr. D.M. Beneken genaamd Kolmer	0.8	0.8	2011	2019
Pedagogiek van de Beroepsvorming	PvdB	Dr. F.J.M. Meijers	0.6	1	2003	2015
Pedagogiek van de Beroepsvorming	PvdB	Prof. dr. M.A.C.T. Kuijpers	0.1	1	2007	2015
Psychogeriatric	PG	Dr. F.H. Hoogeveen	0.6	0.6	2010	2018
Revalidatie	REV	Dr. A.J. de Kloet	0.6	0.6	2008	2016
Risk, Assurance & Business IT	RAIT	Dr. Ing. J. van Grinsven	0.5	0.5	2013	2017
Ruimtelijke Omgeving en de Gebruiker	ROG	Dr. M.P. Mobach	0.1	0.1	2012	-
Stedelijk Metabolisme	SM	Dr. K. Mulder	0.5	0.5	2015	-
Technology for Health	TFH	Dr. E.de Vlugt	0.8	0.8	2015	2021

4.2 Overzicht onderzoeksevenementen 2015

Peildatum: 31 december 2015

	Lectoraat	Aantal bezoekers
18-12-2014 8-1-2015 15-1-2015 22-1-2015 29-1-2015 5-2-2015	Meerdere lectoraten	25
14-1-2015	Pabo/ J&O	30
27-11-14		20
15 -1-15 5 -2-15 5 -3-15 26-3-15 23-4-15 21-5-15 4-6-15 18-6-15		
30-1-2015	Europeon Integration	35
2-2-2015	Europeon Integration	35
12/13-02-2015	PVDB	5
10/11-02-2015	PVDB	13
3-3-2015	Revalidatie	181/144
9-3-2015	Psychogeriatric	120
10-3-2015	Pabo/J&O	265
20-3-2015	CM	85
15-4-2015	CLO Alg,	150
23-4-2015	BD	62
30-4-2015	Europeon Integration	35
18-5-2015	DI/CM	150
21-5-2015	FINE	35
27-5-2015	Psychogeriatric	378
22-9-2015	FB	150
22-9-2015	Pabo/ J&O	130
8-10-2015	J&O	150
12-10-2015	Psychogeriatric	150
12-11-2015	IO	155
18-11-2015	PvdB	250
23-11-2015	BD	95
24-11-2015	JenO	80
26-11-2015 3-12-2015 14-1-2016 21-1-2016 28-1-2016 4-2-2016	Meerdere lectoraten	35
26-11-2015	Cyber	145
2-12-2015	PvdB	55
1-12-2015	FB	45
7-12-2015	Public Governance	80

4.3 Lopende extern gefinancierde projecten

Peildatum: 31 december 2015

- Technosprong [TIS] (subsidie: Provincie Zuid Holland en Interreg EU): meerdere sterke innovatieclusters; realisatie van een optimaal startersklimaat in een regio vol open innovatie; Penvoerder TU Delft
- Social Design Lab [IT&SI] (subsidie: Technosprong /valorisatieregeling Provincie Zuid Holland): Werken aan gebruik innovatieve technologische oplossingen voor concrete sociale vraagstukken.
- Citylab [BFM] (subsidie: gemeente Den Haag): Lab ondernemendheid en ondernemerschap in het onderwijs in Den Haag (penvoerder ROC Mondriaan)
- De Haagse Hybride ondernemer [lect FINE] (subsidie: Fonds 1818): financiële dienstverlening/startfinanciering aan nieuwe (hybride) ondernemers.
- Survey Hybride ondernemers in Den Haag [lect FINE], (gemeente Den Haag): Onderzoek naar hybride vormen van werk en ondernemen in Den Haag
- Beveiligd water [lect Cybersecurity & Safety] (Raaksubsidie): Cyberveiligheid van IT systemen nationale Waterschappen.
- Zicht op Sturing [lect GOV] (subsidie NRO): Beleidsonderzoek Invloed van sturingsdynamiek in complexe onderwijsstelsels en binnen besturen op de onderwijspraktijk.
- Network WTO and EU-Russia Cooperation: Legal and Economic Aspects [lect Eur Int](subsidie: Erasmus Plus/Jean Monet) Establish an Academic Institutions Network on the Subject of effective cooperation between Russia and EU in the WTO framework. Penvoerder: Moscow State Institute of International Relations University
- De perfecte sportrolstoel [GVS] (Raaksubsidie): Technische innovatie aan de sportrolstoel voor prestaties in de topsport (basketbal).
- Real-time feedback voor een betere schaatsprestatie [GVS](subsidie: STW): onderzoeksproject van penvoerder TU Delft.
- Community Care India [lect Mantelzorg] (subsidie: Stichting Steunfonds Sociale academies): Verkenning en onderzoek stageplaatsen zorg en sociale studies India.
- WMO werkplaats Implementatie [SWE] (subsidie Ministerie VWS): partner binnen project HSL)
- Learning Community Wijkverpleegkundige [GVS] (subsidie: ZonMW): vormgeving wijkverpleegkundige van de toekomst. Met partijen uit het veld.
- Topsportondersteuning samenwerkende onderwijsinstellingen Den Haag [OSZ] (subsidie: gemeente Den Haag)
- Community Service Engineer (subsidie: EU/Erasmus-subsidie): [IT&Design] Partnering. Penvoerder: Thomas More Kempen België: vormgeven aan het vakgebied van de maatschappelijk georiënteerde engineer.
- Laak Vitaal [lect GSO] (subsidie: gemeente Den Haag): Intervenieren ter versterking van de vitaliteit van de inwoners van Haagse wijk Laak.
- Onderzoek fitplaatsen [lect GLSO] (subsidie: gemeente Den Haag): gebruiks- en verbetervoorstellen voor fitplaatsen in Den Haag.
- Co-design with kids - early mastering of 21st century skills' [lect GLSO] (subsidie: NRO): Onderzoek ontwikkeling 21 century skills bij basisschoolkinderen; Penvoerder TU Delft
- Ontwikkeling, exploitatie en implementatie van Mantelzorgkamers 2015 [lect Mantelzorg] Gemeente Den Haag
- Academische werkplaats Jeugd Noordelijk ZuidHolland [lect J&O] (subsidie: ZonMW): verbeteren van de integrale ketenzorg door middel van het verbinden van ontwikkeling, onderzoek en opleiding. Partner, Penvoerder: TNO
- Skills4Life voor VMBO en praktijkonderwijs [lect J&O](Raaksubsidie): verbinden van opvoeding door Onderwijs, Ouders en (stage) Omgeving
- Denken, doen, delen Moocs: [BRV] (subsidie SURF)
- Vreemde ogen dwingen [TIS]: Digitalisering toetsing Bedrijfseconomie
- Installaties 2020 [lect. EGO] (Raaksubsidie): Automatiseringsoplossingen voor bediening en controle gebouwinstallaties.
- Fast @ home [lect revalidatie] (Raaksubsidie): Digitale revalidatie omgeving voor patiënten met CVA.
- Trans National Creative Exchange : [IT&Design] Partnering. Penvoerder Southampton Solent University. Collaboration on new models to help internationalise careers in the creative sector.
- Project rolstoeltennis [GVS] (Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond)

5 Overzicht activiteiten Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

Peildatum: 31 december 2015

- Inrichting info-punt; (tijdelijke) vraagbaak voor alle vragen over MVO, zowel van binnen als buiten de hogeschool.
- Ronde tafel gesprekken met collega hogescholen met als doel het uitwisselen van kennis en benaderingen op het gebied van verankering van MVO in hogeschoolbeleid- en praktijk.
- 'Pizza met Pit' voor verbreding en het creëren van draagvlak. Met ongeveer 30 docenten is een duurzaamheidsspel gespeeld, waarbij door goede discussies de belangrijkste punten rond MVO door de aanwezige docenten zijn vastgesteld: uitputting van de aarde, ethiek, samenwerking en transparantie. Belangrijk is dat we op deze manier vorm kunnen geven aan een zwaan-kleef-aan vorm voor betrokkenheid bij het onderwerp en de supportgroep. Docenten uit de supportgroep ondersteunen elkaar en collega's: zo geven docenten vanuit de supportgroep gastlessen over MVO bij andere opleidingen en minoren.
- De Foodbox, een structureel voedsel inleverpunt voor houdbare producten ten behoeve van Voedselbank Haaglanden, is op 8 oktober gepresenteerd. De Foodbox is ontworpen door studenten IPO en gebouwd door oud-studenten Werktuigbouwkunde. Na de ontwikkelfase en lancering is het project voor 1 jaar geadopteerd door docenten en studenten van FM. Het Facilitair bedrijf helpt met de logistiek.
- Inrichting en ondersteuning van een klankbordgroep / Community of Practice, met als doel kennisdeling binnen de HHS te versterken. De supportgroep heeft vorm gekregen na overleg met lectoraat van Ellen Sjoer, HTLC en de deelnemers aan de Community of Practice, vanuit het streven MVO structureel in te bedden in kennisontwikkeling en -deling binnen de HHS. De Supportgroep is gevormd; het digitaal netwerk is operationeel en verbreed naar in MVO geïnteresseerde docenten.
- Ondersteunen van samenwerkingsverbanden, Rabobank, Voedselbank, Vitaal Laak en Make-a-wish om zo ervaring op te doen met ontwikkeling van structurele samenwerking en om daar smoel aan te geven.
- Samenwerking geïnitieerd tussen HHS, ROC Mondriaan, gemeente Den Haag, Voedselbank Haaglanden en STEK (Stichting Stad en Kerk) om in het kader van City Labs te komen tot de oprichting van een Sociale Kruidenier, als leerwerkbedrijf voor onze studenten. Het project is in oriënterende fase.
- Representatie bij externe bijeenkomsten zoals: de Haagse Uitdaging, de Haagse Business Club, New World Company, SustainaBul, keurmerk Sociale Onderneming, Haags Vitaliteitsontbijt, Convenant Laak.

6. Onze medewerkers

HRM FACTS & FIGURES sociaal jaarverslag 2015		
Begrip	Omschrijving	Opmerking
Algemeen	De gegevens in de rapportage hebben betrekking op, zowel vast als tijdelijk, personeel in loondienst met de contractsoorten D2 t/m D6 (conform de Cao-hbo 2014-2016 Hoofdstuk D, blz. 20-23). Dit is exclusief leden van het College van Bestuur. Medewerkerssubgroepen: cao-medewerker, student-assistent en LAP-medewerker.	De gegevens worden getoond in fte's, aantallen en waar relevant ook in percentages.
OP	Onderwijzend personeel	
OBP	Onderwijsbeheer personeel	
OE	Organisatie-eenheid in SAP HCM, bijvoorbeeld een opleiding van een faculteit.	
Vast contract	Arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd (D2), arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd met uitzicht op onbepaalde tijd (D3)	D2, D3
Tijdelijk contract	Arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd (D4, D5), tijdelijke uitbreiding op een reeds bestaande betrekking (D6)	D4, D5, D6
Peildatum	31 december 2015	
Bron	SAP HCM	

Totaal aantal fte's per categorie OP/OBP en man/vrouw					
	2011	2012	2013	2014	2015
OP	929,3	978,9	1.005,2	1.044,0	1.101,0
OBP	532,5	552,4	560,7	582,7	575,8
Totaal	1.461,8	1.531,3	1.565,9	1.626,7	1.676,8
Man	730,3	762,3	748,7	758,7	788,8
Vrouw	731,5	769,0	817,2	868,0	888,0
Totaal	1.461,8	1.531,3	1.565,9	1.626,7	1.676,8

Totaal aantal medewerkers per categorie OP/OBP en man/vrouw					
	2011	2012	2013	2014	2015
OP	1.224	1.259	1.279	1.318	1.378
OBP	645	673	668	685	672
Totaal	1.869	1.932	1.947	2.003	2.050
Man	901	928	899	901	929
Vrouw	968	1.004	1.048	1.102	1.121
Totaal	1.869	1.932	1.947	2.003	2.050

Totaal aantal fte's per organisatie-eenheid en totaal, verhouding man/vrouw en OP/OBP per organisatie-eenheid en totaal per 31-12-2015			
Organisatie-eenheid	fte	Verhouding man/vrouw in %	Verhouding op/obp in %
BB	19,3	34/66	0/100
BFM	201,8	55/45	87/13
BRV	149,8	46/54	85/15
C&M	41,1	27/73	0/100
FB	97,5	53/47	0/100
FEZ	24,6	36/64	0/100
GVS	181,3	33/67	87/13
HB	14,4	30/70	0/100
HRM	33,2	14/86	0/100
IT	59,4	85/15	0/100
ITD	132,5	58/42	85/15
Lectoraten	26,0	49/51	86/14
MO	239,5	43/57	82/18
MPC	22,6	39/61	24/76
OSZ	77,3	29/71	0/100
SWE	159,4	36/64	84/16
TIS	197,0	66/34	85/15
Totaal	1.676,8	47/53	66/34

Totaal aantal medewerkers per organisatie-eenheid en totaal, verhouding man/vrouw en OP/OBP per organisatie-eenheid en totaal per 31-12-2015			
Organisatie-eenheid	Aantal	Verhouding man/vrouw in %	Verhouding op/obp in %
BB	23	30/70	0/100
BFM	248	54/46	88/12
BRV	179	46/54	86/14
C&M	49	24/76	0/100
FB	106	51/49	0/100
FEZ	27	33/67	0/100
GVS	223	33/67	87/13
HB	18	33/67	0/100
HRM	38	13/87	0/100
IT	62	82/18	0/100
ITD	165	56/44	87/13
Lectoraten	38	47/53	84/16
MO	297	39/61	81/19
MPC	29	38/62	28/72
OSZ	95	28/72	0/100
SWE	208	33/67	86/14
TIS	245	65/35	85/15
Totaal	2050	45/55	67/33

Gemiddeld verzuimpercentage per kalenderjaar 2011 t/m 2015 (berekend over de periode 1 jan t/m 31 dec van het betreffende kalenderjaar)

	2011	2012	2013	2014	2015
Gemiddeld ziekteverzuim exclusief zwangerschap in %	4,11	3,82	3,64	4,23	4,04

Gemiddeld verzuimpercentage kalenderjaar 2015 (berekend over de periode 1 jan 2015 t/m 31 dec 2015) per organisatie-eenheid

Organisatie-eenheid	Gemiddeld ziekteverzuim exclusief zwangerschap in %
BB	4,22
BFM	2,30
BRV	4,75
C&M	6,41
FB	5,24
FEZ	2,34
GVS	3,57
HB	4,11
HRM	7,46
IT	4,60
ITD	4,14
Lectoraten	1,24
MO	4,90
MPC	3,48
OSZ	4,13
SWE	4,61
TIS	2,89

Verhouding van het totaal aantal fte's vaste (D2, D3) en tijdelijke (D4, D5, D6) contracten op 31-12-2015, getoond in %

Soort dienstverband	Vast	Tijdelijk
	81,1	18,9

Verhouding leeftijdscategorieën (van 10 jaren) gebaseerd op fte's, getoond in %

Leeftijdscategorie	≤ 29	30-39	40-49	50-59	≥ 60	Totaal
	6,3	27,7	25,9	26,4	13,7	100

Functieschaalverdeling op 31-12-2015 gebaseerd op aantallen, getoond in %

Functieschaal	Totaal
≥ 14	1,9
13	4,0
12	26,0
11	41,1
10	5,3
9	5,3
8	6,2
7	3,2
6	5,1
≤ 5	1,9
Totaal	100

Functieschaalverdeling OP gebaseerd op aantallen, getoond in %

Functieschaal	2012	2013	2014	2015
13	2,2	2,9	2,5	2,7
12	36,9	37,1	35,2	36,0
11	55,9	54,9	56,8	55,5
10*	2,7	2,6	2,7	3,1
9*	1,6	1,8	2,0	2,0
8*	0,7	0,7	0,8	0,7
Totaal	100	100	100	100

*de functies in de schalen 8, 9 en 10 zijn de practicumassistenten en de (senior) instructeurs praktijkonderwijs en technische vaardigheden.

Functieschaalverdeling op 31-12-2015 gebaseerd op aantallen, getoond in %

Functieschaal	Totaal	Man	Vrouw
≥ 14	2	54	46
13	4	58	42
12	26	56	44
11	41	44	56
10	5	38	62
9	5	48	52
8	6	31	69
7	3	18	82
6	5	21	79
≤ 5	2	56	44
Totaal	100	45	55

Professionalisering

Lasten wat betreft deskundigheidsbevordering (scholingskosten, vakliteratuur, congressen en symposia en de onderwijsdag 2015) afgezet tegen het getotaliseerde jaarinkomen.

Getotaliseerd jaarinkomen 2015	€ 97.522.774
Professionalisering	€ 3.080.905
Percentage	3,2

7. Onze voorzieningen en faciliteiten

7.1 Aanvragen bij het Profileringsfonds

Peildatum: 31 december 2015

Aanvragen bij het Profileringsfonds per faculteit

Faculteit	Totaal	Bijzondere omstandigheden (FOS)	Bestuur & medezeggenschap
Bestuur, Recht & Veiligheid	23	10	13
Business, Finance & Marketing	15	6	9
Gezondheid, Voeding & Sport	31	18	13
IT & Design	18	4	14
Management & Organisatie	35	27	8
Sociaal Werk & Educatie	19	15	4
Technologie, Innovatie & Samenleving	36	1	35
Totaal aanvragen in 2015	177	81	96

Aanvragen bij het Profileringsfonds per omstandigheid

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Bestuursbeurzen	96	104	81	77	93	70
<i>Bestuursbeurzen t.b.v. studentenorganisaties/-verenigingen</i>	25	44	46	40	45	41
<i>Bestuursbeurzen t.b.v. studieverenigingen</i>	63	53	28	29	33	29
<i>Lidmaatschap commissies binnen De Haagse Hogeschool ¹</i>	5	7	6	6	3	0
<i>Lidmaatschap hogeschoolraad ¹</i>	1	0	0	0	6	2
<i>Lidmaatschap opleidingscommissie ¹</i>	2	0	0	1	0	2
<i>Lidmaatschap faculteitsraad ¹</i>	0	0	1	1	6	6
Ondersteuning bij verhoogd collegegeld	0	0	0	19	0	0
Bijzondere familieomstandigheden	15	11	25	14	9	14
Ziekte	16	25	17	17	15	17
Functiebeperking	21	12	20	13	12	12
Zwangerschap en bevalling	22	25	11	11	22	22
Topsport of vergelijkbare activiteiten op hoog niveau	2	2	0	1	4	3
Activiteiten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied	0	0	1	0	0	0
Niet-studeerbaarheid	0	0	4	1	0	0
Ziekte i.c.m. niet-studeerbaarheid	1	0	0	0	0	0
Ziekte i.c.m. bijzondere familieomstandigheden	2	4	2	3	0	0
Ziekte i.c.m. zwangerschap	0	0	0	2	0	0
Ziekte i.c.m. functiebeperking	1	2	0	0	0	0
Functiebeperking i.c.m. niet-studeerbaarheid	1	0	0	1	1	0
Functiebeperking i.c.m. bijzondere familieomstandigheden	0	0	0	1	0	0
Functiebeperking i.c.m. zwangerschap en bevalling	0	1	0	0	0	0
Bijz. familieomstandigheden i.c.m. niet-studeerbaarheid	0	0	0	1	0	1
Bijz. familieomstandigheden i.c.m. topsport	0	1	0	0	0	0
Zwangerschap i.c.m. bijzondere familieomstandigheden	0	1	1	0	0	0
Onbekend	0	0	1	0	0	0
Overname toekenning andere onderwijsinstelling	0	0	0	0	0	1
Afgewezen aanvragen	11	11	3	12	8	1
Afgewezen aanvragen bij verhoogd collegegeld	0	0	0	19	0	0
Niet ontvankelijk verklaarde aanvragen	5	17	16	4	0	0
Ingetrokken aanvragen	0	0	0	0	1	0
Aangehouden aanvragen	6	1	7	2	7	4
Beroepszaken	1	0	1	0	0	1
Totaal aanvragen	177	188	163	161	156	155

¹ Lidmaatschappen van de hogeschoolraad, faculteitsraad en (opleidings-)commissies vielen tot 2011 onder de regeling FOS. Deze activiteiten worden nu tot de bestuursbeurzenregeling gerekend.

7.2 Overzicht beroep- en bezwaarschriften naar onderwerp

Peildatum: 31 december 2015

Het CBE ontving in het verslagjaar 432 beroepschriften. De GAC ontving 66 bezwaarschriften. Het totale aantal beroep- en bezwaarschriften (498) ligt daarmee lager dan in 2014 (121 minder).

Tegen de volgende beslissingen tekenden studenten beroep of bewaar aan:

College van Beroep voor de Examens	
bindend studieadvies (BSA)	282
inhoud van tentamens	47
cijfer	9
maatregel (ordemaatregelen of onregelmatigheden bij toetsen)	25
stage/afstuderen	35
overig	34

Geschillenadviescommissie	
Financiële Ondersteuning Studenten (FOS)	5
toelating 21+-toets	4
inschrijving	33
uitschrijving	13
collegegeld	8
besluit CvB over definitieve ontzegging toegang	3

Van de 498 ingediende bezwaar- en beroepschriften werden er:

- 16 niet ontvankelijk verklaard;
- 20 ingetrokken omdat de student met de studie stopte;
- 295 ingetrokken naar aanleiding van een schikkingsvoorstel;
- 55 ingetrokken als reactie op het verweerschrift van de examencommissie;
- 112 behandeld in een zitting van het CBE waarvan er:
 - 8 alsnog werden geschikt;
 - 9 alsnog niet ontvankelijk werden verklaard;
 - 20 gegrond werden verklaard;
 - 65 ongegrond werden verklaard;
 - 10 eind december 2015 nog niet waren afgewikkeld.

8. Onze financiën

Jaarrekening 2015

Algemeen

De jaarrekening is opgemaakt op 19 april 2016.

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

Het boekjaar is gelijk aan het kalenderjaar.

De jaarrekening 2015 is opgesteld conform de verslaggevingsvereisten die zijn vastgelegd in de Richtlijn Jaarverslaggeving Onderwijs die verwijst naar de richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving (waaronder RJ 660) en het Burgerlijk Wetboek (BW 2, titel 9).

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

Bij de toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van de hogeschool zich diverse oordelen en schattingen. De belangrijkste oordelen en schattingen, inclusief de bijbehorende veronderstellingen, zien toe op de volgende punten:

- voorzieningen
- bijzondere waardeverminderingen
- latente belastingvorderingen

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Een positief resultaat wordt slechts genomen voor zover het op balansdatum is gerealiseerd. Een negatief resultaat, dat haar oorsprong vindt voor het einde van het verslagjaar, wordt in acht genomen indien het voor het vaststellen van de jaarrekening bekend is geworden.

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 hogeschool maakt geen gebruik van financiële derivaten en beperkt de risico's (renterisico, kasstroomrisico en kredietrisico) door gebruik te maken van rekening-courant, spaarrekening en deposito, bij banken met minimaal een AA-minus rating.

Salderen

Een actief en een post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover:

- een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen;
- het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

Vreemde valuta

Een transactie in vreemde valuta wordt bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de functionele valutakoers op de transactiedatum. Monetaire balansposten in vreemde valuta worden omgerekend tegen de functionele valutakoers op de balansdatum.

Koersverschillen die optreden bij de afwikkeling dan wel de omrekening van monetaire posten in vreemde valuta, worden verwerkt in de staat van baten en lasten.

Verbonden partijen

Als verbonden partij wordt aangemerkt een natuurlijk persoon of een rechtspersoon waarin beleidsbepalende invloed dan wel invloed van betekenis uitgeoefend kan worden op basis van niet zakelijke gronden.

In het jaar 2015 hebben er geen van betekenis zijnde transacties met verbonden partijen plaatsgevonden.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Activa

Immateriële vaste activa

Een immaterieel vast actief wordt in de balans opgenomen als:

- het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen die een actief in zich bergt, zullen toekomen aan de groep;
- de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

Uitgaven inzake een immaterieel vast actief dat niet aan de voorwaarden voor activering voldoet (bijvoorbeeld uitgaven van onderzoek) worden rechtstreeks in de staat van baten en lasten verantwoord.

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen dan wel de lagere realiseerbare waarde (hier de hoogste van de bedrijfswaarde en opbrengstwaarde).

Kosten van ontwikkeling

De kosten van ontwikkeling worden geactiveerd indien voldaan is aan de daaraan gestelde voorwaarden ter zake van de technische, commerciële en financiële haalbaarheid. Ter hoogte van de balanswaarde wordt een wettelijke reserve aangehouden. De kosten van ontwikkeling worden afgeschreven naar gelang de verwachte gebruiksduur. De afschrijvingsduur van de huidig geactiveerde ontwikkelkosten bedraagt 3 jaar.

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 Omkering Kapitaaldienst Financiering (OKF-bijdrage), verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing verminderd met bijzondere waardeverminderingen.

Afschrijvingsmethodiek Lineair in 30 jaar.

Vanaf 1-1-2004 wordt in het kader van de OKF-operatie de boekwaarde van het hoofdgebouw aan de Laakhaven in circa 23 jaar lineair afgeschreven.

Aanpassingen in de gebouwen De in de loop van het jaar geactiveerde aanpassingen in gebouwen worden afgeschreven vanaf 1 januari volgende op het jaar van activeren. De afschrijvingstermijn is lineair in 5 jaar.

Meerjaren Onderhoud

Waardering De kosten voor meerjaren onderhoud worden tegen de verkrijgingsprijs geactiveerd op basis van componenten van het vast actief.

Afschrijvingsmethodiek Lineair op basis van de economische levensduur.

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.

Afschrijvingsmethodiek Over terreinen wordt niet afgeschreven met uitzondering van de kunstgrasvelden.

De afschrijving over het kunstgrasveld van de Opleiding tot Leraar Lichamelijke Opvoeding (HALO) met toebehoren geschiedt lineair vanaf de maand van oplevering/verrijking en is 20 jaar.

Inventaris en apparatuur

<i>Activeringsgrens</i>	€ 2.000,- met uitzondering van meubilair en ICT-apparatuur, deze worden altijd geactiveerd.
<i>Waardering</i>	Verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen.
<i>Afschrijvingsmethodiek</i>	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 10 jaar.

Kunst (niet aan het proces dienstbare materiële vaste activa)

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

Vlottende activa**Vorderingen**

<i>Waardering</i>	Nominale waarde onder aftrek van een (eventuele) voorziening voor het risico van oninbaarheid.
-------------------	--

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

- Debiteuren (anders dan studentdebiteuren), die per balansdatum ouder 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 364 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.

Belastingen

Voor alle verrekenbare tijdelijke verschillen en voor beschikbare voorwaartse verliescompensatie wordt een latente belastingvordering opgenomen, voor zover het waarschijnlijk is dat er fiscale winst beschikbaar zal zijn voor verrekening.

De waardering van latente belastingverplichtingen en -vorderingen wordt gebaseerd op de fiscale gevolgen van de door De Haagse, per balansdatum, voorgenomen wijze van realisatie of afwikkeling van activa, voorzieningen, schulden of overlopende passiva. De latente belastingverplichtingen en -vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde

De (niet) latente belastingverplichtingen en -vorderingen worden gesaldeerd indien is voldaan aan de algemene voorwaarden van saldering.

De belastingen worden berekend op basis van het verantwoorde resultaat, rekening houdend met fiscaal vrijgestelde posten en geheel of gedeeltelijk niet-aftrekbare kosten.

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 van het College van Bestuur.

Bestemmingsreserves

In de bestemmingsreserves worden bedragen opgenomen waaraan een specifieke bestemming door het College van Bestuur is gegeven.

De bestemmingsreserves zijn gemuteerd als gevolg van de volgende oorzaken:

- Vrijval van bestemmingsreserve van projecten en activiteiten, die in 2015 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 2015 benutten van beschikbare middelen in de bestemmingsreserve.

Bestemmingsfonds

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, doelgroepenbeleid en participatiebeleid/banen. De middelen in dit fonds kunnen alleen met toestemming van de vakbonden voor een overeengekomen doel worden besteed.

Vorzieningen

Een voorziening wordt gevormd voor verplichtingen waarvan het waarschijnlijk is dat zij zullen moeten worden afgewikkeld en waarvan de omvang redelijkerwijs is in 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.

Voorziening sociaal beleid

Deze voorziening heeft betrekking op kosten in verband met de reorganisatie van activiteiten en wordt slechts gevormd indien een feitelijke of juridische verplichting is ontstaan. De hoogte van de voorziening wordt jaarlijks vastgesteld aan de hand van de verwachte ontslagvergoedingen en reorganisatiekosten.

Jubileumvoorziening

Voor de toekomstige jubileumuitkeringen is een voorziening gevormd. Het bedrag in de voorziening wordt bepaald op basis van een kansberekening dat de jubilea (25 jaar of 40 jaar) gehaald wordt. De verwachte uitkeringen zijn contant gemaakt tegen 2,7 procent.

Voorziening wachtgeld

De voorziening heeft betrekking op de verplichting voor het betalen van de (boven)wettelijke werkloosheidsuitkeringen van ex-werknemers van de 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 2 procent.

Voorziening Looncompensatie

Eind vorig jaar heeft het College van Bestuur, conform het voorstel van de vereniging van hogescholen, besloten een voorziening in de jaarrekening van 2015 te treffen voor de loonruimteontwikkeling.

Langlopende schulden

Schulden met een looptijd langer dan een jaar worden aangeduid als langlopend. Het aflossingsbedrag voor het komende jaar wordt onder de kortlopende schulden opgenomen.

Kortlopende schulden

Dit betreffen schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar. Kortlopende schulden worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de schuld.

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.

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.

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 een pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. 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 probeert 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 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 actuele dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2015 is 97,2% (101,1% eind 2014). Met ingang van 2015 is de zogenaamde beleidsdekkingsgraad geïntroduceerd. Dit is de gemiddelde dekkingsgraad over de laatste 12 maanden. Doordat het een gemiddelde betreft, is deze beleidsdekkingsgraad minder aan schommelingen onderhevig. De beleidsdekkingsgraad bedroeg op 31 december 2015 98,7% (104,7% eind 2014).

ABP moet op 1 april 2016 een nieuw herstelplan indienen bij de toezichthouder, De Nederlandsche Bank (DNB), omdat de financiële situatie per 31 december 2015 onvoldoende is.

In het herstelplan beschrijft ABP hoe zij de financiële situatie probeert te herstellen.

De belangrijkste punten uit het herstelplan zijn:

- Zolang de beleidsdekkingsgraad lager is dan 128% is sprake van een tekort, worden de pensioenen niet aangepast aan de loonontwikkeling.
- De premie moet minimaal kostendekkend zijn en bij een lage dekkingsgraad (dekkingstekort) bijdragen aan herstel van het fonds. Om de financiële positie te verbeteren, geldt een tijdelijke herstelopslag op de premie voor ouderdoms- en nabestaandenpensioen.
- Het beleggingsbeleid is aangepast waardoor het beleggingsrisico lager is.

In het herstelplan is ruimte opgenomen om tegenvallers op te vangen. Als het herstel trager verloopt dan verwacht, kan het ABP bijvoorbeeld korten op de pensioenen.

Het ABP heeft op 28 januari 2016 de invoering van een opslag van 1% op de pensioenpremie definitief gemaakt. ABP voert deze opslag per 1 april 2016 door. Verlaging van de pensioenen is in 2016 niet aan de orde.

Renteopbrengsten

Renteopbrengsten worden tijdsevenredig in de staat van baten en lasten verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost, indien hun bedrag bepaalbaar is en hun ontvangst waarschijnlijk.

Rentelasten

Rente wordt toegerekend aan de opeenvolgende verslagperioden naar rato van de resterende hoofdsom. (Dis)agio en aflossingspremies worden als rentelast aan de opeenvolgende verslagperioden toegerekend, zodanig dat tezamen met de over de lening verschuldigde rentevergoeding de effectieve rente in de staat van baten en lasten wordt verwerkt en in de balans de amortisatiewaarde van de schuld. Periodieke rentelasten en soortgelijke lasten komen ten laste van het jaar waarover zij verschuldigd zijn.

Vennootschapsbelasting

De vennootschapsbelasting wordt berekend over het bedrijfseconomische resultaat van de onder de vennootschapsbelastingplicht vallende activiteiten, met inachtneming van fiscale faciliteiten.

Grondslagen voor de bepaling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen. Winstbelasting, ontvangen en betaalde interest worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

A.1.1 Balans (na resultaatbestemming) per 31 december 2015

Balans per 31 december 2015, vergelijkende cijfers per 31 december 2014

	2015		2014	
Vaste activa				
1.1 Immateriële vaste activa	0		550	
1.2 Materiële vaste activa	113.274		106.276	
Totaal vaste activa		113.274		106.826
Vlottende activa				
1.5 Vorderingen	22.315		23.928	
1.7 Liquide middelen	72.057		74.574	
Totaal vlottende activa		94.372		98.502
Totaal activa		207.646		205.328
Passiva				
2.1 Eigen vermogen		140.639		142.199
2.2 Voorzieningen		3.845		3.725
2.4 Kortlopende schulden		63.162		59.404
Totaal passiva		207.646		205.328

A.1.2 Staat van baten en lasten over 2015

	2015		Begroting 2015		2014	
Baten						
3.1 Rijksbijdragen	140.855		139.722		132.638	
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	807		1.698		1.360	
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	48.360		48.756		46.268	
3.4 Baten werk in opdracht van derden	3.193		3.413		3.451	
3.5 Overige baten	5.682		3.683		5.491	
Totaal baten		198.897		197.272		189.208
Lasten						
4.1 Personele lasten	155.659		155.395		141.224	
4.2 Afschrijvingen en waardeverminderingen	10.675		12.028		11.710	
4.3 Huisvestingskosten	10.185		9.068		8.917	
4.4 Overige lasten	23.997		21.258		18.741	
Totaal lasten		200.516		197.749		180.592
Saldo baten en lasten		-1.619		-477		8.616
5 Financiële baten en lasten		208		300		231
Resultaat		-1.411		-177		8.847
6 Belastingen	-149		131		-109	
Totaal resultaat		-1.560		-308		8.738

A.1.3 Kasstroomoverzicht over 2015

	2015		2014	
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo baten en lasten		-1.619		8.616
Aanpassingen voor:				
Afschrijvingen en waardeverminderingen	10.675		11.710	
Mutatie Financiële vaste activa	-		-	
Mutatie langlopende schulden	-		-	
Mutaties voorzieningen	120		297	
		10.795		12.007
Veranderingen in vlottende middelen:				
Voorraden	-		-	
Vorderingen	1.614		-1.620	
Effecten	-		-	
Kortlopende schulden	3.757		-6.249	
		5.371		-7.869
Kasstroom uit bedrijfsoperaties				
Ontvangen interest	59		127	
Betaalde interest	-		-5	
Winstbelasting	-		-	
Buitengewoon resultaat F.V.A.	-		-	
		59		122
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		14.606		12.876
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in materiële vaste activa	-17.441		-7.860	
Desinvesteringen in materiële vaste activa			-	
Investerings in immateriële vaste activa	-		-	
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	318		-	
Investerings in deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden	-		-	
Mutaties leningen	-		-	
Desinvesteringen in financiële vaste activa	-		-	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-17.123		-7.860
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Nieuw opgenomen leningen	-		-	
Aflossing langlopende schulden	-		-	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-		-
Mutatie liquide middelen		-2.517		5.016

A.1.4 Toelichting behorende tot de balans

Vaste activa

1.1 Immateriële vaste activa

	Aanschaf- prijs 1-1-2015	Afschrijving cumulatief 1-1-2015	Boekwaarde 1-1-2015	Investe- ringen 2015	Desinves- teringen 2015	Afschrijving/ waardever- mindering 2015	Aanschaf- prijs 31-12-2015	Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen 31-12-2015	Boekwaarde 31-12-2015
1.1.1 Ontwikkelings- kosten	4.377	3.827	550	0	318	232	4.059	4.059	0
Totaal immateriële vaste activa	4.377	3.827	550	0	318	232	4.059	4.059	0

1.1.1 Ontwikkelkosten

In 2015 heeft de laatste afschrijving plaatsgevonden van de ontwikkelkosten aangaande het project PerFin. Dit betreft het informatiesysteem (SAP) voor de diensten FEZ en HRM en enkele hiermee samenhangende processen. Daarnaast is het project Wijzer (managementinformatie) voor de resterende waarde gedeseinvesteerd.

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.

	Aanschaf- prijs 1-1-2015	Afschrij- vingen en waardever- minderingen cumulatief 1-1-2015	Boekwaarde 01-01-2015	Investe- ringen 2015	Herru- bricering 2015	Desinves- teringen 2015	Afschrijving /waardever- mindering 2015	Aanschaf- prijs 31-12- 2015	Cumulatieve afschrij- vingen en waardever- minderingen 31-12-2015	Boekwaarde 31-12-2015
1.2.1 Gebouwen en terreinen	174.927	85.813	89.114	1.926	836	0	6.600	177.689	92.413	85.276
1.2.2 Inventaris en apparatuur	29.819	16.373	13.446	4.793	0	0	3.843	34.612	20.216	14.396
1.2.4 In uitvoering en voortuitbetalingen	3.312	0	3.312	10.722	-836	0	0	13.198	0	13.198
1.2.5 Niet aan het proces dienstbare m.v.a.	404	0	404	0	0	0	0	404	0	404
Totaal materiële vaste activa	208.462	102.186	106.276	17.441	0	0	10.443	225.903	112.629	113.274

Flottende activa

1.5 Vorderingen

		2015		2014	
1.5.1	Debiteuren		1.035		862
1.5.5	Studenten/deelnemers/cursisten		18.957		18.908
1.5.6	Overige overheden				
1.5.7	Overige vorderingen:				
	Vordering Corso	0		947	
	Te vorderen VPB	0		149	
	Overige	434		343	
			434		1.439
1.5.8	Overlopende activa:				
	1.5.8.1 Vooruitbetaalde kosten	2.038		2.619	
	1.5.8.2 Voorschotten personeel	50		-29	
	1.5.8.3 Interest	109		113	
	1.5.8.4 Nog te ontvangen subsidies	374		755	
	1.5.8.9 Overig	0		-1	
			2.571		3.457
1.5.9	Af: Voorziening wegens oninbaarheid		-682		-738
Totaal Vorderingen			22.315		23.928

1.5.5 Studenten/deelnemers/cursisten

Het bedrag aan vorderingen is nagenoeg gelijk aan de stand per balansdatum 2014. De hogeschool heeft ten opzichte van het voorgaand collegejaar een lager aantal studenten. De toename van de balanspost komt door de stijging van het collegegeld voor het studiejaar 2015-2016. Van deze € 19,0 mln. heeft € 17,0 mln. betrekking op 2016.

1.5.7 Overige vorderingen

Corso

In 2015 heeft De Haagse en de curator namens Corso overeenstemming bereikt over de afwikkeling van het faillissement Corso. De vordering op Corso ten bedrage van € 0,95 mln. is boekhoudkundig afgewikkeld in 2015.

Latente belastingvordering Vennootschapbelasting (VPB)

De post overige vorderingen bevat een latente belastingvordering VPB. De latente belastingvordering is in de afgelopen jaren opgebouwd met verrekenbare verliezen vanuit de contractactiviteiten. Dit met de intentie deze met winsten van de komende jaren te verrekenen.

Vanaf 1 januari 2016 is er een nieuwe wet aangaande de vennootschapsbelasting in de publieke sector. Gezien de beperkte omvang van de contractactiviteiten ten opzichte van deze andere baten zal de hogeschool naar verwachting in aanmerking komen voor een vrijstelling. In 2016 zal de hogeschool een officiële aanvraag hiervoor indienen bij de Belastingdienst. Vooruitlopend hierop is besloten om de latente belastingvordering van € 0,1 mln. volledig vrij te laten vallen in het resultaat van 2015.

1.5.9 Voorziening wegens oninbaarheid

De mutatie van de voorziening wegens oninbaar is als volgt:

	2015	2014
Stand per 1 januari	-738	-548
Onttrekking	225	184
Dotatie	-169	-374
Stand per 31 december	-682	-738

1.7 Liquide middelen

	2015	2014
1.7.1 Kasmiddelen	5	5
1.7.2 Tegoeden op bank- en girorekeningen	26.429	28.949
1.7.3 Deposito's en spaarrekeningen	45.623	45.620
Totaal liquide middelen	72.057	74.574

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van De Haagse Hogeschool.

Passiva
2.1. Eigen vermogen

	Stand per 01-01-2015	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2015
2.1.1 Algemene reserve				
Algemene reserve (publiek)	74.204	-1.960	4.077	76.321
2.1.2 Bestemmingsreserves (publiek)				
Onderwijs	7.644	336	-4.061	3.919
Informatievoorziening/ICT	550	-550	0	0
Organisatie	1.001	-985	-16	0
Huisvesting	46.903	1.887	0	48.790
Kennisinnovatie hbo t.b. lectoraten	6.900	891	0	7.791
	62.998			60.500
2.1.3 Bestemmingsreserves (privaat)				
Contractactiviteiten	706	-675	0	31
2.1.4 Bestemmingsfonds (publiek)				
DAM	3.741	46	0	3.787
2.1.7 Andere wettelijke reserve	550	-550	0	0
Totaal eigen vermogen	142.199	-1.560	0	140.639

2.2 Voorzieningen

	Stand per 01-01-2015	Dotaties	Onttrekking	Vrijval	Stand per 31-12-2015	Kort-lopende deel <1 jaar	Lang-lopende deel >1 jaar
2.2.1 Personeelsvoorzieningen							
2.2.1.1 Sociaal Beleidsfonds	703	0	433	0	270	98	172
2.2.1.2 Jubileumvoorziening	1.385	211	158	0	1.438	106	1.332
2.2.1.3 Wachtgeldvoorziening	1.637	1.293	1.186	0	1.744	1.421	323
2.2.1.4 Voorziening loonruimteontwikkeling	0	393	0	0	393	393	0
Totaal voorzieningen	3.725	1.897	1.777	0	3.845	2.018	1.827

2.2.1.4 Voorziening loonruimteontwikkeling

De voorziening loonruimteontwikkeling is eind 2015 gevormd conform het voorstel van de Vereniging Hogescholen.

2.4 Kortlopende schulden

		2015		2014	
2.4.2	Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen Contractonderwijs/onderzoek		1.818		1.745
2.4.3	Crediteuren		8.207		6.193
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen				
	2.4.7.1 Loonheffing	6.625		6.046	
	2.4.7.2 Omzetbelasting	304		453	
	2.4.7.3 Premies en sociale lasten	526		484	
			7.455		6.983
2.4.8	Schulden ter zake van pensioenen		1.333		1.662
2.4.9	Overige kortlopende schulden		5		26
2.4.10	Overlopende passiva:				
	2.4.10.1 Vooruitontvangen collegegelden	33.962		33.137	
	2.4.10.5 Vakantiewaardering	5.053		4.727	
	2.4.10.9 Vooruitontvangen Internationalisering	680		670	
	2.4.10.10 Vooruitontvangen bedragen projecten	992		1.654	
	2.4.10.13 Nog te betalen kosten	3.222		2.431	
	2.4.10.99 Overige overlopende passiva	435		176	
			44.344		42.795
Totaal kortlopende schulden			63.162		59.404

2.4.3 Crediteuren

De crediteurenpositie is per balansdatum met € 2 mln. toegenomen. De investeringen in het onderwijs en organisatie hebben in 2015 gezorgd voor een toename van het aantal facturen en verplichtingen.

2.4.10.1 Vooruitontvangen collegegeld

Het bedrag aan vooruitontvangen collegegelden heeft betrekking op het collegegeld van het collegejaar 2015-2016. Omdat het collegejaar niet gelijk is aan het boekjaar, betreft dit het deel dat verantwoord dient te worden in de periode januari t/m augustus 2016.

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.
- Per 1 juli 2012 is extra kantooruimte gehuurd in kantoorgebouw Poseidon (verdieping 7 t/m 9). Hiervoor is een overeenkomst gesloten met een looptijd van vijf jaar. Deze overeenkomst is twee keer uitgebreid: per 1 juli 2013 (verdieping 3 t/m 6 + 10) en per 1 augustus 2015 (verdieping 1 en 2). Voor beide uitbreidingen zijn aanvullende overeenkomsten afgesloten met een looptijd van vijf jaar. Aan de verhuurder is een bankgarantie afgegeven van € 67.655. De huurvergoeding voor 2015 bedroeg circa € 717.000 (excl. servicekosten). De huurvergoeding wordt jaarlijks geïndexeerd.
- Per 1 september 2013 is de HHs overgegaan naar een andere bedrijfsruimte in Zoetermeer. Hiervoor is een huurovereenkomst gesloten van tien jaar. De huurvergoeding wordt jaarlijks geïndexeerd. Voor 2015 bedroeg de huurvergoeding circa € 236.000 (excl. servicekosten).
- Per 13 augustus 2015 is er een huurovereenkomst gesloten voor tijdelijke onderwijshuisvesting in verband met verbouwingen in het hoofdgebouw met een looptijd van 3 jaar. De huurvergoeding bedraagt € 241.830 per jaar. Na afloop van de huur periode worden demontagekosten in rekening gebracht.
- De Haagse Hogeschool heeft met een aantal leveranciers op basis van Europese en Nationale aanbestedingen (langlopende) raamcontracten (beveiliging, schoonmaak etc.) afgesloten.
- 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.
- Er loopt nog een claim van een student van de opleiding bouwkunde tegen de hogeschool vanwege opgelopen studievertraging. De rechter heeft inmiddels een uitspraak gedaan. Echter er kan nog hoger beroep worden aangetekend. Gezien de onzekerheid ten aanzien van de uitkomst is er geen voorziening opgenomen.
- De Europese aanbesteding m.b.t. de bouwwerkzaamheden Sportcampus Zuiderpark zijn afgerond. Het contract is gegund aan de bouwaannemer Ballast Nedam. Op 26 maart 2015 is de eerste paal geslagen. Het aandeel van de hogeschool in de totale investering is geraamd op € 21 mln., exclusief de eventuele opbrengst Laan van Poot. Ten behoeve van het meerjarige gebruik van de parkeervoorzieningen draagt De Haagse Hogeschool een bedrag bij van circa € 1 mln.
- In augustus 2015 is de, door de hogeschool aangestelde aannemer (Imtech) failliet gegaan. Vanaf dat moment zijn alle betalingen aan Imtech stopgezet. De afwikkeling van het faillissement is nog in volle gang.
- In de voor 2015 geldende CAO is bepaald dat onder voorwaarden werknemers vanaf 1 augustus 2015 aanspraak hebben op een persoonlijk Duurzame Inzetbaarheids(DI)-budget. Daarnaast kunnen werknemers onder voorwaarden vanaf 1 januari 2015 in het kader van DI gebruik maken van een Werktijdvermindering Senioren. In principe dient er voor onderdelen van de DI-regeling een voorziening te worden getroffen. Daarbij moet sprake zijn van een betrouwbare schatting. Aangezien er sprake is van een nieuwe regeling is nu nog onvoldoende informatie beschikbaar om een betrouwbare schatting te kunnen maken en is er om die reden geen voorziening opgenomen.

Toelichting op de posten van staat van baten en lasten

Baten

3.1 Rijksbijdragen

		2015	Begroting 2015	2014
3.1.1	Rijksbijdrage OCW			
	Rijksbijdrage sector HBO	140.680	139.722	132.515
3.1.2	Overige subsidies OCW			
	Geoomerkte OCW subsidies	175	0	123
Totaal Rijksbijdragen		140.855	139.722	132.638

Verloopoverzicht begrote Rijksbijdrage naar gerealiseerde Rijksbijdrage 2015	
Begroting 2015	139.722
Mutaties n.a.v. de definitieve vaststelling	
Hoger aantal studenten dan geraamd door OCW	806
Overige kleine mutaties per saldo	152
	140.680
Lerarenbeurs	175
Realisatie 2015	140.855

3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies

		2015	Begroting 2015	2014
3.2.1	Gemeentelijke bijdragen en subsidies	357	209	192
3.2.2	Overige overheidsbijdragen	450	1.489	1.168
		807	1.698	1.360

Subsidies Gemeente Den Haag

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

Subsidielijaar	Artikel omschrijving	Omschrijving subsidie	Subsidievorm	Verleend bedrag	Ontvangen voorschot	Verantwoord	Nog ontvangen
2014	DSO_SO/2014.2051	Servey hybride ondernemers in Den Haag	Exploitatiesubsidie	-	9.900,00	6.836,09	-3.061,91
2015	VOS/826	Bestedingsprogramma Onderwijsbeleid 2015, 2e Tranche	Exploitatiesubsidie	5.500,00	5.500,00	5.500,00	-
2015	VOS/826	Bestedingsprogramma Onderwijsbeleid 2015, 2e Tranche	Exploitatiesubsidie	54.500,00	54.500,00	54.500,00	-
2015	ABBA/VL/2210	Subsidieverlening Ontwikkeling, exploitatie en implementatie van Mantelzorgkamers 2015	Exploitatiesubsidie	65.000,00	58.500,00	63.449,60	4.949,60
2016	ABBA/VL/3207	Subsidieverlening Laak Vitaal 2015	Exploitatiesubsidie	10.000,00	-	-	10.000,00
Totaal				135.000,00	128.400,00	130.285,69	11.887,69

De subsidies zijn volledig besteed aan het doel waarvoor deze zijn verleend.

3.3 College-, cursus-, les- en examengelden

		2015	Begroting 2015	2014
3.3.3	Collegegelden sector HBO			
	Collegegelden	52.309	52.596	50.156
	Restitutie collegegelden	3.749-	3.682-	3.725-
	Collegegelden oninbaar	200-	158-	163-
Totaal college-, cursus-, les- en examengelden		48.360	48.756	46.268

De opbrengsten vanuit collegegelden zijn met € 2,3 mln. toegenomen ten opzichte van 2014 en nagenoeg gelijk aan de begroting. De stijging van de opbrengst komt met name door de groeiende instroom van het collegejaar 2014-2015. Deze verwachte baten waren ook opgenomen in de begroting 2015. Het verschil ten opzichte van de begroting is ontstaan als gevolg van een lagere instroom in september van studenten voor het collegejaar 2015-2016.

3.4 Baten werk in opdracht van derden

		2015	Begroting 2015	2014
3.4.1	Contractonderwijs	3.193	3.413	3.451
Totaal baten werk i.o.v. derden		3.193	3.413	3.451

De gerealiseerde baten uit contractactiviteiten zijn € 0,3 mln. lager dan in 2014. Dit komt in het bijzonder door het niet verlengen van het op maat gemaakte traject Brazilië bij de Academie M&PC. Hiervoor zijn ook geen kosten gemaakt.

3.5 Overige baten

		2015		Begroting 2015		2014	
3.5.1	Verhuur onroerende zaken		394		195		335
3.5.2	Detachering personeel		566		148		517
3.5.4	Sponsoring		1		15		13
3.5.6	Overige baten						
	Cursus- en inschrijfgelden	779				740	
	Overige studentbijdrage	785				892	
	Administratiekst./incasso	382				390	
	Readers/repro/syllabi	266				325	
	Commerciële act. (diensten)	170				202	
	Opbrengst catering	459				14	
	Pachtsom	645				655	
	Overige overige opbrengsten	1.235		3.325		1.352	
			4.721		3.325		4.570
3.5.7	Bijzondere baten		0				56
Totaal overige baten			5.682		3.683		5.491

De overige opbrengsten zijn in lijn met de realisatie van 2014.

Lasten

4.1 Personele lasten

		2015		Begroting 2015		2014	
4.1.1	Lonen en salarissen						
	4.1.1.1 Lonen en salarissen	99.944		121.758		94.413	
	Sociale lasten	13.029				11.086	
	Pensioenpremies	11.507				14.078	
			124.480		121.758		119.577
4.1.2	Overige personele lasten						
	4.1.2.1 Mutatie personeelsvoorzieningen	143		1.700		911	
	4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	25.100		25.794		15.642	
	4.1.2.3 Overig	6.984		6.143		5.829	
			32.227		33.637		22.382
4.1.3	Uitkeringen		-1.048		0		-735
Totaal personele lasten			155.659		155.395		141.224

De personele lasten zijn in 2015 € 14,4 mln. hoger dan in 2014. Deze toename van de personele lasten is conform de begroting van 2015.

In 2015 is door de hogeschool € 5,0 mln. extra beschikbaar gesteld aan het onderwijs om de onderwijskwaliteit een extra impuls te geven. De middelen worden ingezet ten behoeve van het verlagen van de werkdruk en het verhogen van de kwaliteit van het onderwijs. Deze extra middelen zijn vanuit het eigen vermogen van de hogeschool beschikbaar gesteld vooruitlopend op de beschikbaar komende middelen voortvloeiend vanuit het sociaal leenstelsel. De inzet van deze middelen is onder meer zichtbaar in de stijging van het aantal fte binnen de faculteiten met 54 fte ten opzichte van 2014 (per peildatum 31 december).

Het aantal personeelsleden op peildatum 31 december is als volgt verdeeld:

	2015	%	2014	%
Faculteiten	1.284	76,4	1.230	75,5
Lectoraten	26	1,6	29	1,8
Diensten	370	22,0	371	22,7
Totaal fte*	1.680		1.630	

* De aantallen zijn inclusief de leden van het College van Bestuur

De voortgang van de reorganisatie fase 3, waarin de faculteitsbureaus en de ondersteunende diensten worden (her)ingericht, leidt ertoe dat de kosten voor Personeel niet in loondienst zijn toegenomen. Gedurende de reorganisatie is de vacatureruimte veelal ingevuld met de inzet van tijdelijk personeel. Daarnaast is er extra ingezet op een aantal hogeschoolbrede IT-projecten.

Personeelsvoorziening

Er is met de vakbonden overeen gekomen dat bij de reorganisatie fase 3 geen gedwongen ontslagen zullen vallen. In 2015 is er hierdoor dan ook geen gebruik gemaakt van de in de begroting gemaakte reservering van deze middelen.

Model WNT: wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector.

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

4.1 Vermelding bezoldiging topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen										
Vermelding alle bestuurders met dienstbetrekking										
Functie of functies	Naam	Duur dienstverband 2015	Omvang dienstverband in FTE	Gewezen topfunctionaris	Dienstbetrekking	Beloning	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	Totaal bezoldiging	WNT maximum
Voorzitter College van Bestuur	L.K. Geluk	01/01-31/12	1	nee	ja	161.000		16.648	177.648	178.000
Lid College van Bestuur	M.S. Menéndez	01/01-31/12	1	nee	ja	150.418		16.109	166.527	178.000
Lid College van Bestuur	J.W. Lintsen	01/01-31/12	1	nee	ja	144.772		16.063	160.835	178.000
Toezichthoudende topfunctionarissen										
Functie of functies	Naam	Duur dienstverband 2015				Beloning	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	Totaal bezoldiging	WNT maximum
Voorzitter Raad van Toezicht	J.W. Weck	01/01-31/12				8.640			8.640	26.700
Comissielid / Lid	M.W. Gout - van Sinderen	01/01-31/12				5.280			5.280	17.800
Comissielid / Lid	J. Vermeer	01/01-31/12				4.320			4.320	17.800
Comissielid / Lid	F.E. Deug	01/01-31/12				4.320			4.320	17.800
Comissielid / Lid	L. de Quelerij	01/01-31/12				4.320			4.320	17.800
Comissielid / Lid	W.J. Tempel	01/01-31/12				4.320			4.320	17.800
Comissielid / Lid	R.J.H.M. Gradus	01/06-31/12				3.080			3.080	10.383
Comissielid / Lid	W.A. Touw	01/01-30/6				2.640			2.640	8.900

De bezoldiging van de leden van het College van Bestuur valt binnen de voor het Hoger Onderwijs geldende WNT norm (max. € 178.000).

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 eveneens binnen de WNT norm.

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2015 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2015 geen ontsluitingen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

4.2 Afschrijvingen

	2015	Begroting 2015	2014
4.2.1 Immateriële vaste activa			
Afschrijving immateriële activa	232	557	1459
4.2.2 Materiële vaste activa			
Afschrijving gebouwen	6.600	7.171	6.515
Afschrijving inventaris en apparatuur	3.843	4.300	3.736
Totaal afschrijvingen en bijzondere waardevermindering	10.675	12.028	11.710

De afschrijvingslasten zijn zowel ten opzichte van de begroting als 2014 lager uitgevallen. Als gevolg van het versneld opleveren van het project The Lighthouse en het faillissement van Imtech zijn reguliere projecten in 2015 vertraagd. De gebouwgebonden (zowel 'regulier' als behorende bij het Strategisch Vastgoed-en Huisvestingsplan) en IT-gerelateerde investeringen zijn met € 6,0 mln. achtergebleven. Hierdoor zijn de afschrijvingslasten € 1,2 mln. lager uitgekomen dan begroot.

4.3 Huisvestingslasten

	2015	Begroting 2015	2014
4.3.1 Huur	1.727	1.645	1.632
4.3.2 Verzekeringen	187	193	187
4.3.3 Onderhoud	2.361	1.358	1.424
4.3.4 Energie en water	1.668	1.851	1.815
4.3.5 Schoonmaakkosten	2.349	2.528	2.376
4.3.6 Heffingen	702	695	595
4.3.7 Overige huisvestingskosten	1.191	798	888
Totaal huisvestingslasten	10.185	9.068	8.917

In 2015 zijn de huisvestingslasten met € 1,2 mln. toegenomen en ook ruim boven de begroting uitgekomen. De hogeschool is op dit moment door middel van het Strategisch Vastgoed- en huisvestingsplan bezig om de onderwijsfaciliteiten voor de komende jaren te verbeteren. Dit heeft er in 2015 toe geleid dat onder meer de academie M&PC vanaf september is gehuisvest in het gebouw Poseidon. Ook is een externe onderwijs locatie in gebruik genomen. Het gebruiksklaar maken van deze locaties heeft geleid tot hogere huisvestingslasten.

4.4 Overige lasten

	2015		Begroting 2015		2014	
4.4.1 Administratie- en beheerslasten		3.622		6.126		3.811
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen		8.408		5.126		6.220
4.4.4 Overige:						
Kosten marketing en communicatie	1.653		1.273		1.314	
Studentenvoorzieningen	2.858		1.645		2.207	
Kosten repro / winkel	901		943		815	
Overig	6.555		6.145		4.374	
		11.967		10.006		8.710
Totaal overige instellingslasten		23.997		21.258		18.741

De realisatie wijkt € 2,7 mln. af ten opzichte van de begroting. Het verschil zit voornamelijk in de gerealiseerde kosten voor software.

De specificatie van de accountantsdiensten zijn voor 2015 als volgt onder te verdelen:

	2015	2015	2015	2014	2014	2014
	EY	PWC	Deloitte	EY	PWC	Deloitte
101. Onderzoek jaarrekening	98	0	0	102	0	0
102. Andere controleopdrachten	11	0	0	2	0	0
103. Fiscale adviezen	0	7	4	0	22	8
104. Andere niet-controledienst	9	0	24	0	12	0
accountantslasten	118	7	28	104	34	8

5 Financiële baten en lasten

	2015	Begroting 2015	2014
5.1.1 Rentebaten	208	300	236
5.5.1 Rentelasten	0	0	-5
Totaal financiële baten en lasten	208	300	231

6 Belastingen

	2015	Begroting 2015	2014
6.1 Mutatie VPB latentie	-149	-131	-109
Totaal belastingen	-149	-131	-109

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 deze andere baten zal de hogeschool naar verwachting in aanmerking komen voor vrijstelling van de VPB-plicht. In 2016 zal de hogeschool een officiële aanvraag hiervoor indienen bij de Belastingdienst. Vooruitlopend hierop is besloten om de latente belastingvordering van € 0,1 mln. volledig vrij te laten vallen in het resultaat van 2015.

In de jaarrekening te verantwoorden subsidies

Model G

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule					
Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Prestatie afgerond
	Kenmerk	Datum			
Promotiebeurs E.M. Wesseling	23.001.050	2011	130.380	124.000	Nee
Promotiebeurs A.J. vd Berg	23.002.021	2012	132.300	94.500	Nee
Promotiebeurs J.M.M. Bakker-vd Vliet	23.003.107	2013	132.800	63.080	Nee
Promotiebeurs R.S. Groen	23.005.004	2015	133.000	26.600	Nee
Promotiebeurs F.R. Scheffers	23.005.010	2015	133.000	26.600	Nee
Promotiebeurs A. Reuneker	23.005.085	2015	133.000	26.600	Nee
Promotiebeurs J. Hoeboer	23.006.005	2015	135.800	-	Nee
Promotiebeurs H. Faber	23.006.090	2015	135.800	-	Nee
		Totaal	1.066.080	361.380	

G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule					
G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar					
G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar					

FSR

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

Subsidie verstrekker en eventueel uitvoerder	Omschrijving naam subsidie	Projectnr subsidiegever of kenmerk beschikking	Totaal project budget	Bedrag van de toewijzing	Looptijd begin	Looptijd einde	Saldo 01-01-2015	Lasten in 2015	Totale kosten 31-12-2015	Voorschot 31-12-2015	Status
Ministerie van OCenW											
Stichting Innovatie Alliantie	De perfecte Sportrolstoel	PRO-4-29	1.690.588	700.000	1-9-2013	31-8-2017	260.881	166.095	426.976	700.000	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Gelijkspanning Breng(t)je verder	2012-20-50M	555.576	299.343	1-2-2013	31-7-2015	219.232	82.361	301.593	299.343	VTS
Stichting Innovatie Alliantie	Skills4Life	PRO-4-43	1.139.453	700.000	1-11-2013	31-10-2017	171.599	237.019	408.618	350.000	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Installaties 2020	PRO-4-32	1.007.211	699.069	15-5-2013	14-5-2017	327.616	164.916	492.532	699.069	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Beveiligd Water	2013-15-20P	476.844	300.000	1-12-2013	30-11-2015	110.030	189.970	300.000	300.000	VTS
Stichting Innovatie Alliantie	Fast@Home	2014-01-46PRO	1.191.899	700.000	1-10-2015	30-9-2019	-	31.002	31.002	140.000	Lopend
Dienst Uitvoering Onderwijs	Educatieve Minor	2013/2/350420	229.000	150.000	1-1-2014	31-12-2015	75.000	75.000	150.000	150.000	Lopend
Ministerie van EZ,L&I, VWS											
Agentschap.nl	EOS	EOSLT10036	1.186.285	1.177.633	1-10-2010	31-3-2015	1.033.546	140.486	1.174.032	1.059.473	VTS
STW	Feedback voor een betere schaatsprestatie	2013/07166/STW	14.850	7.425	1-9-2013	1-9-2016	2.475	2.475	4.950	2.475	Lopend

Grondslagen:
De specifieke doelsubsidies worden in de jaarrekening van de Stichting HBO Haaglanden als baten verantwoord voor zover ten laste van de betreffende toekenning lasten zijn gerealiseerd.
De in de FSR opgenomen lasten zijn gerelateerd aan de baten in de jaarrekening van de Stichting HBO Haaglanden.
Het nog te besteden deel van de ontvangen subsidiegelden wordt verantwoord onder de kortlopende schulden (overlopende passiva) in de jaarrekening van de Stichting HBO Haaglanden

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: het College van Bestuur en de Raad van Toezicht van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden

Verklaring over de jaarrekening 2015

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2015 van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden te Den Haag gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- voldoen de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2015 in alle van materieel belang zijnde aspecten aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2015;
- de staat van baten en lasten over 2015; 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/EZ 2015* 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.

Materialiteit

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.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel bepaald op € 1,9 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op 1% van de totale baten. De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op € 4,2 miljoen; deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3. van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015. In deze paragraaf van het accountantsprotocol zijn tevens een aantal specifieke controle- en rapportagetoleranties opgenomen, die wij hebben toegepast. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn. Wij zijn met het College van Bestuur van Stichting Hoger beroepsonderwijs Haaglanden overeengekomen dat wij aan dit bestuur tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 99.449 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen, die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Toezicht gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Beschrijving kernpunt	Onze controleaanpak
<p>Waardering materiële vaste activa (paragraaf 1.2 van de jaarrekening)</p> <p>De post materiële vaste activa is met € 113 miljoen, ofwel 54,3% van het balanstotaal ultimo 2015 een significante post. Waardering van materiële vaste activa vindt plaats tegen historische kostprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen. Door Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden wordt jaarlijks beoordeeld of er indicaties zijn voor duurzame waardeverminderingen die noodzaken tot het uitvoeren van een impairment test. Mede door de mate van subjectiviteit bij het onderkennen van indicaties voor duurzame waardeverminderingen en door het gebruik van schattingen bij een impairment test vormt de waardering van de materiële vaste activa een belangrijk aandachtspunt in onze controle.</p>	<p>Wij hebben onze controlewerkzaamheden onder meer gericht op de juiste en volledige inschatting van het bestaan van indicaties voor duurzame waardeverminderingen. Bij Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden zijn geen indicaties voor duurzame waardeverminderingen geïdentificeerd.</p> <p>Wij hebben vastgesteld dat de toelichting in de jaarrekening aan de relevante verslaggevingsstandaarden voldoet.</p>
<p>Juistheid en toereikendheid voorzieningen (paragraaf 2.2 van de jaarrekening)</p> <p>De voorzieningen bedragen gezamenlijk € 3,9 miljoen, ofwel 1,9 % van het balanstotaal ultimo 2015. Bij het bepalen van de hoogte van de voorzieningen baseert het College van Bestuur van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden zich in belangrijke mate op schattingen en veronderstellingen. Het gebruik van schattingsposten en de toelichting in de jaarrekening op de gehanteerde uitgangspunten en veronderstellingen vormen belangrijke aandachtspunten in onze controle.</p>	<p>De onderbouwing van gehanteerde veronderstellingen en uitgangspunten, inclusief gehanteerde disconteringsvoet en aansluiting van brongegevens, alsmede de consistentie van de gehanteerde uitgangspunten en veronderstellingen in vergelijking tot voorgaande verslagperiodes vormen onderdeel van onze controlewerkzaamheden.</p> <p>Wij hebben vastgesteld dat de toelichting in de jaarrekening aan de relevante verslaggevingsstandaarden voldoet.</p>

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de Raad van Toezicht voor de jaarrekening

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening en voor het opstellen van het jaarverslag, beide in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het College van Bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het College van Bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het College van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude en de naleving van de relevante wet- en regelgeving.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het College van Bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van regeling jaarverslaggeving onderwijs 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 onderwijsinstelling 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, als bedoeld in artikel 2 van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

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 fouten en fraude ontdekken.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Regeling jaarverslaggeving onderwijs (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3. Jaarverslag van het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 is opgesteld en of de door de Regeling jaarverslaggeving onderwijs vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Benoeming

Wij zijn door de Raad van Toezicht op 27 oktober 2011 benoemd als accountant van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden vanaf de controle van het boekjaar 2011 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant.

Rotterdam, 24 juni 2016

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. M. Verschoor RA

Bijlage

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 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, 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 gereede 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 dat de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid.

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.

Wij bevestigen aan de Raad van Toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Gebeurtenissen na balansdatum

Geen

Statutaire regeling resultaatbestemming

In het Bestuurskader 2015 (artikel 14) is vastgelegd dat het College van Bestuur de balans en de staat van baten en lasten vaststelt. Het College van Bestuur staat vrij in de keuze tot het vormen en wijzigen van bestemmingsreserves bij resultaatbestemming. De Hogeschoolraad heeft instemmingsrecht (zie Medezeggenschapsreglement – 1 mei 2015; artikel 7 lid 8b) aangaande de verdeling van een eventueel positief exploitatieresultaat respectievelijk de dekking van een eventueel negatief exploitatieresultaat.

Resultaatbestemming¹

Het nettoresultaat zoals gepresenteerd in de staat van baten en lasten over 2015 bedraagt € 1,6 mln. negatief.

De wettelijke reserve houdt verband met de geactiveerde ontwikkelingskosten van SAP en managementinformatie. De onttrekking (€ 550.000) is gelijk aan de mutatie in de boekwaarde van de immateriële activa. De omvang van de wettelijke reserve is gelijk aan de boekwaarde van de immateriële vaste activa per jaareinde. Eind 2015 is de boekwaarde van de immateriële vaste activa op nul gesteld.

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.

Onder de bestemmingsreserve onderwijs is in het verleden een reserve opgenomen ter dekking van de uitgaven naar aanleiding van het internationaliseringsbeleid. Het thema internationalisering is inmiddels een structureel onderdeel geworden van het hogeschoolbeleid en de bestemmingsreserve is om die reden overbodig geworden en toegevoegd aan de algemene reserve (€ 4,1 mln.).

Het resultaat van de Academie Masters & Professional Courses (ca. € 675.000 negatief) is onttrokken aan de bestemmingsreserve contractactiviteiten.

Het overschot van de voor het verslagjaar gereserveerde DAM (Decentrale arbeidsvoorwaardemiddelen) middelen (circa € 46.000) is toegevoegd aan het bestemmingsfonds DAM.

In onderstaande tabel is het verloop van de diverse bestemmingsreserves (-fondsen) en de resultaatbestemming weergegeven.

	Stand per 1-1-2015	Resultaat- bestemming	Vrijval / ov. mutaties	Stand per 12-31-2015
Algemene reserve publiek	74.204	1.960-	4.077	76.321
Bestemmingsreserve onderwijs	7.644	336	4.061-	3.919
Bestemmingsreserve ICT	550	550-	-	-
Bestemmingsreserve organisatie	1.001	985-	16-	-
Bestemmingsreserve huisvesting	46.903	1.887	-	48.790
Bestemmingsreserve lectoraten	6.900	891	-	7.791
Bestemmingsreserve contractactiviteiten	706	675-	-	31
Bestemmingsfonds DAM	3.741	46	-	3.787
Wettelijke reserve	550	550-	-	-
	142.199	1.560-	-	140.639

¹ De Hogeschoolraad heeft nog niet ingestemd met de Resultaatbestemming

Gegevens over de rechtspersoon

De bevoorschotting heeft plaatsgevonden onder:

Naam en adres instelling: Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden

Administratienummer: 41378.27UM
Johanna Westerdijkplein 75
Postbus 13336
2501 EH Den Haag

Telefoonnummer: 070-445 88 88

Website: www.dehaagsehogeschool.nl

Gepresteerd en geprofileerd

Verantwoording prestatieafspraken
2012 – 2015

Inhoudsopgave

1. Inleiding	169
2. Kwaliteit en studiesucces	170
2.1 Kwaliteit	171
2.1.1 Onderwijskader	172
2.1.2 Studenttevredenheid	173
2.2 Studiesucces	173
2.2.1 Commissie Toekomst Studiesucces aan De Haagse Hogeschool	174
2.2.2 Samenwerking Randstadhogescholen	174
2.2.3 Maatregelen voor en in de propedeuse	175
2.2.4 Uitval en switch in het eerste jaar	175
2.2.5 Bachelorrendement	175
2.3 Docentkwaliteit	177
2.3.1 Masterniveau	177
2.3.2 Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB)	177
2.4 Onderwijsintensiteit	178
2.5 Indirecte kosten	179
2.6 Conclusie	180
3. Profilering	182
3.1 Het Haagse profiel	182
3.2 Onderwijsaanbod	183
3.2.1 Bacheloropleidingen	184
3.2.2 Deeltijdonderwijs	184
3.2.3 Post-hbo- en masteropleiding	185
3.2.4 Internationale oriëntatie van opleidingen	185
3.3 Onderwijsdifferentiatie	189
3.3.1 Vooronderzoek naar Honours College	190
3.3.2 Differentiatie binnen de opleiding	190
3.3.3 Driejarige vwo-trajecten	191
3.4 Zwaartepuntvorming	192
3.5 Conclusie	194
4. Valorisatie	195
4.1 Goed bestuur voor een veilige wereld	196
4.2 Ondernemerschap en innovatie in een tijdperk van globalisering	200
4.3 Kwaliteit van leven: technologie voor gezondheid	202
4.4 Leren in een netwerksamenleving	206
4.5 Conclusie	208
5. Tot slot	210

1. Inleiding

Via een participatief traject kwamen in 2011-2012 de voornemens en ambities van De Haagse Hogeschool tot stand, ter voorbereiding op het maken van de prestatieafspraken met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Zowel interne als externe stakeholders werden hierbij intensief betrokken tijdens speciaal georganiseerde conferenties en *diners pensants*. Allereerst identificeerden we de sterktes en zwaktes van de hogeschool. Daarbij kwamen de vakinhoudelijke kwaliteit van docenten, de solide financiële basis en het uitgebreide portfolio van internationale bachelors als sterke punten naar voren. Terwijl het lage studierendement, de geringe onderzoekscapaciteit en het beperkt aantal strategische en internationale relaties duidelijke ontwikkelpunten waren. Kansen zagen we in de toenemende globalisering en de verankering in de (groei)regio. Met Den Haag als internationale stad van vrede, recht en veiligheid en Zoetermeer en Delft als steden van technologische innovatie. Bedreigingen zagen we in de kwaliteit en heterogeniteit van de instroom, in maatregelen als de langstudeerdersregeling en de toen sterke maatschappelijke twijfel aan de waarde van het hbo-diploma.

Vanuit deze sterkte-zwakte analyse bepaalde de hogeschool het profiel voor de komende jaren en formuleerde de ambities en voornemens op thema's zoals het ministerie van OCW meegaf. Op basis hiervan is het instellingsvoorstel ontwikkeld en vervolgens ingediend. De reviewcommissie beoordeelde het als 'merendeels ambitieus, realiseerbaar en uitvoerbaar'. De commissie vond dat de hogeschool sterk inzette op onderwijsdifferentiatie en zwaartepuntvorming. Om te zorgen voor een transparante en systematische uitvoering van de afspraken, namen we deze waar mogelijk en relevant direct op in (het instrumentarium voor) de planning- en controlcyclus (P&C-cyclus). Zo konden we de voortgang monitoren via de managementrapportages (drie keer per jaar) op kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren. Hieruit voortkomende onderwerpen agendeerde De Haagse Hogeschool onder meer in de managementgesprekken en in gesprekken met de Hogeschoolraad.

De prestatieafspraken gaven ook voeding aan een nieuw onderwijskader dat de hogeschool in het studiejaar 2013-2014 invoerde. Het onderwijskader diende op zijn beurt weer als basis voor alle opleidingsleerplannen die de opleidingen (in samenhang met de Onderwijs- en Examenregeling) elk jaar opleverden in voorbereiding op het nieuwe studiejaar. Deze opleidingsleerplannen controleert de hogeschool jaarlijks centraal aan de hand van het onderwijskader. Bepaalde onderdelen uit het onderwijskader werkte de hogeschool nader uit in beleidsnotities.

Extern legde De Haagse Hogeschool jaarlijks verantwoording af over de realisatie van de afspraken via het jaarverslag. Op 4 september 2014 vond een gesprek plaats tussen het College van Bestuur en de reviewcommissie in het kader van de *midterm review*. De commissie concludeerde op basis van de jaarverslagen, een aanvullende notitie en het gesprek hierover, dat er in voldoende mate voortgang was geboekt bij de uitvoering van de *profielingsplannen*.

In deze rapportage maken we de balans op over de periode 2012-2015. We lichten de voortgang en realisatie toe en onderbouwen deze. Dat doen we aan de hand van de leidende thema's:

- Kwaliteit en studiesucces (hoofdstuk 2)
- Profilering (hoofdstuk 3)
- Onderzoek en valorisatie (hoofdstuk 4)

2. Kwaliteit en studiesucces

Al bij de voorbereidingen op het maken van de prestatieafspraken realiseerde de hogeschool zich dat het hbo - en dus ook De Haagse Hogeschool - voor een moeilijke opgave stond. Zoals we het destijds verwoordden: “De kwaliteit van de opleidingen en het studierendement moeten stijgen en tegelijkertijd moeten de opleidingen breed toegankelijk blijven, zonder selectie aan de poort. Dat is een lastige combinatie¹.” Voor De Haagse Hogeschool in het bijzonder gold (en geldt) dat we een zeer diverse en heterogene studentenpopulatie bedienen met verhoudingsgewijs veel (zo bleek uit onderzoek) risicogroepen wat betreft studiesucces.

Daarnaast bleek dat de hogeschool een snelle en forse groei aan het doormaken was, onder meer door de toestroom van (potentiële) studenten van Hogeschool Inholland. De instroom van studenten groeide bij De Haagse Hogeschool in de periode 2008-2011 met ruim 25 procent². De indicatoren voor studiesucces lieten een duidelijke negatieve trend zien. In die context koos de hogeschool ervoor op realistische wijze te kijken naar de streefwaarden voor uitval, switch en rendement. De negatieve trend in het studiesucces konden we wellicht met gerichte maatregelen een halt toeroepen, maar ombuigen naar een stijgende lijn lag zeker niet voor de hand. Daarom koos de hogeschool voor stabilisatie van de waarden op de drie indicatoren voor studiesucces.

Tegelijkertijd trof De Haagse Hogeschool diverse maatregelen om zowel de kwaliteit als het studiesucces te verbeteren. Dit vanuit de visie dat kwaliteit en studiesucces hand in hand gaan. Uit diverse onderzoeken³ bleek dat een ambitieuze studiecultuur die de lat hoog legt, de studenten meer uitdaagt en stimuleert tot leren en ontwikkelen en het leveren van prestaties. Het uitgangspunt is (en was) dat De Haagse Hogeschool onderwijs biedt voor iedereen die in potentie het niveau van hoger onderwijs aankan en gemotiveerd is het beste uit zichzelf te halen. De hogeschool zal er alles aan doen om een zo hoog mogelijke kwaliteit, passende begeleiding en uitstekende voorzieningen te leveren, met veel uitdaging en inspiratie.

Dit uitgangspunt kwam tot uitdrukking in het Haagse profiel (zie ook in hoofdstuk 3 Profilerings). Dit werd in de prestatieafspraken omschreven als *een profiel waarin kwalitatief hoogwaardig voltijds bacheloronderwijs centraal staat met drie identiteitsbepalende kernkwaliteiten*:

1. *een stabiele, prikkelende leer-, werk- en onderzoeksomgeving, midden in de samenleving en voor een zeer diverse studentenpopulatie;*
2. *een sterk internationale oriëntatie;*
3. *de hogeschool als partner voor vernieuwing in de beroepsomgeving.*

Deze uitgangspunten gaven richting aan een nieuw onderwijskader voor de bacheloropleidingen⁴, dat de hogeschool direct na het vastleggen van de prestatieafspraken ontwikkelde en implementeerde (zie verder 2.1).

1 Dit is het Trilemma van het hbo gaan heten.

2 Ten opzichte van 1,9 procent voor heel de G5. Bron: Generiek is divers; sturen op studiesucces in een grootstedelijke context, evaluatie G5 studiesuccesprogramma's 2008-2011 (ECHO).

3 Verzameld in: Studiesucces bevorderen; het kan en is niet moeilijk (Van Berkel, Jansen en Bax, 2012).

4 En later (2014) een onderwijskader voor de masteropleidingen.

In tabel 1 staat welke streefcijfers De Haagse zich in 2012 stelde op de verplichte indicatoren, wat de nulmeting was en wat uiteindelijk is gerealiseerd in 2015.

Tabel 1: Verplichte indicatoren

Aspect: • Indicator (*)	Nulmeting	Ambitie (2015)	Realisatie (2015)	Afwijking Realisatie vs. ambitie
Onderstaande indicatoren zijn gebaseerd op reeds gevalideerde externe informatiebron				
<i>Kwaliteit:</i>				
• NSE: algemeen oordeel over de opleiding	3,7	3,7	3,8	0,1
<i>Studiesucces:</i>				
• Uitval eerste jaar	29,1%	29,1%	31,5%	2,4%
• Switch eerste jaar	11,7%	11,7%	9,7%	2%
• Bachelorrendement	60,8%	60,8%	55,3%	5,5%
Onderstaande indicatoren zijn gebaseerd op eigen administratie van de instelling				
<i>Maatregelen:</i>				
• Docentkwaliteit (masterdiploma)	78,8%	80%	81%	1%
• Onderwijsintensiteit (opleidingen met minder dan 12 contacturen)	38%	0%	2% (**)	2%
• Indirecte kosten (OP/OBP) (***)	1,77	1,77	1,90	0,13

(*) De definities van de indicatoren zijn opgenomen in bijlage A.

(**) Deze 2% betreft 1 opleiding (zie toelichting in paragraaf 2.4)

(***) Ratio 1,90 komt overeen met een verhouding OP/OBP van 66:34 (zie ook 2.6)

Hieronder volgt een analyse op elk van deze indicatoren.

2.1 Kwaliteit

In de prestatieafspraken schreef de hogeschool over het aspect kwaliteit:

- *Kwalitatief goed onderwijs heeft een aantal elementen, zoals een heldere en logische opbouw van het curriculum en aansluiting op de voorkennis en interesses van studenten. Maar ook didactische werkvormen die studenten aanzetten tot leeractiviteiten (time on task), adequate en tijdige feedback op leerprestaties en betrouwbare en valide toetsing. Al deze elementen worden uitgewerkt in concrete ontwerpcriteria voor de curricula (in combinatie met het onderwijskader).*
- *De Haagse Hogeschool bereidt de studenten voor op deelname aan de kennissamenleving. De hogeschool leidt de studenten op tot reflectieve professionals. Deze professional kenmerkt zich door een onderzoekende houding en kennis van onderzoeksmethoden en -technieken. Dankzij het onderzoekend vermogen van de afgestudeerden kunnen zij zich blijvend als professional ontwikkelen. En daarmee bijdragen aan de vernieuwing van het beroepsdomein waarvoor zij zijn opgeleid. Lectoren hebben een belangrijke rol in het onderwijs voor onderzoek, zowel bij de inbreng van resultaten van recente onderzoeksprojecten als bij het inbedden van het onderzoek in het curriculum.*
- *De hogeschool is in 2012 nog bezig met het vaststellen van het nieuwe onderwijskader. Alle veranderingen in het curriculum wil De Haagse Hogeschool zorgvuldig invoeren en in regelgeving vastleggen. Dat vraagt tijd. De planning is om het nieuwe onderwijskader per cursusjaar 2013-2014 in te voeren. Omdat de concretisering van het nieuwe onderwijskader nog niet is vastgesteld, is het niet mogelijk om nu concrete prestatieafspraken te maken over het aantal studenten dat deelneemt aan excellentieprogramma's.*

Geprofileerd en gepresteerd

- *In ieder geval heeft de hogeschool de ambitie om met een nieuwe onderwijsvisie bij de volgende accreditatiecycli meer scores 'goed' voor de opleidingen te halen. Dat geldt ook voor de onderdelen waarmee de hogeschool zich nadrukkelijk wil profileren, zoals internationalisering en meer scores 'excellent'.*
- *De hogeschool besluit vanaf 2012 jaarlijks (daarvoor tweejaarlijks) mee te doen aan de Nationale Studenten Enquête (NSE), zodat de eigen uitkomsten te vergelijken zijn met die van andere hogescholen. De doelstelling is om de scores op drie punten te verbeteren, te weten 'inhoud van de opleiding', 'docenten van de opleiding' en 'verworven wetenschappelijke vaardigheden/praktijkgericht onderzoek binnen de opleiding'.*

Hieronder beschrijven we hoe de hogeschool met deze voornemens aan de slag ging en wat de voortgang is.

2.1.1 Onderwijskader

In maart 2013 stelde de hogeschool het nieuwe onderwijskader voor de bacheloropleidingen vast, gebaseerd op het profiel, de visie en de uitgangspunten zoals hierboven zijn verwoord (en meer uitgebreid in de prestatieafspraken zelf). De Haagse Hogeschool werkt sinds het studiejaar 2013-2014 met dit onderwijskader. Het beoogt sturing te geven aan de ontwikkeling van het onderwijs van alle bacheloropleidingen die de hogeschool aanbiedt. Het onderwijskader bestaat onder meer uit een visie op het onderwijs aan De Haagse Hogeschool en het hierop gebaseerde inhoudelijke kader voor de curricula. Hieronder valt ook de *body of knowledge*. Het bevat informatie over de onderzoekslijn, internationalisering, de beroepsgerichtheid, ICT en differentiatie. Daarnaast bestaat het onderwijskader uit het onderwijskundige en programmatische kader, waaronder het bindend studieadvies, de studieloopbaanbegeleiding, contacturen en toetsing. Ook gaat het onderwijskader in op de randvoorwaarden als professionalisering van docenten, institutional research (IR), een adequate leeromgeving en de kwaliteitsborging. Ten slotte beschrijft het kader de uitvoering met de kwantitatieve eisen aan elke opleiding en de richtlijnen voor het schrijven van een opleidingsleerplan (OLP).

In het opleidingsleerplan beschrijven de opleidingen van De Haagse Hogeschool de inrichting van hun curriculum. Zij verantwoorden daarin ook hun beleidskeuzes op het gebied van onder meer internationalisering, beroepsgerichtheid, studieloopbaanbegeleiding, diversiteit, onderzoek en ICT. Daarnaast bevat het opleidingsleerplan een verantwoording van het aantal contacturen, de spreiding van studiepunten over een jaar en de toetsing met bijbehorende toetscompetenties.

In 2015 evalueerde de hogeschool het onderwijskader grondig. We constateerden dat de implementatie van het onderwijskader tot dan toe succesvol was. Het onderwijs dat we met het onderwijskader wilden realiseren, kwam daarmee een forse stap dichterbij. De ontwikkeling van het onderwijskader gaat nog altijd door en dan vooral in het licht van het nieuwe instellingsplan (zie ook hoofdstuk 3 Profileringsplan).

In 2012 formuleerde de hogeschool de ambitie om vaker het oordeel 'goed' in plaats van 'voldoende' te scoren bij de opleidingsaccreditatie. Deze facultatieve indicator is nog onvoldoende uit de verf gekomen. In 2012 gaf de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) twee opleidingen nog het predicaat 'goed', in 2015 gold dat voor geen enkele opleiding. In 2013 betrof het twee opleidingen en in 2014 één opleiding. Hoewel het elk jaar andere opleidingen betreft, is het voor de hogeschool een duidelijk signaal om in te zetten op verdere kwaliteitsverhoging (zie ook paragraaf 2.6 Conclusie).

2.1.2 Studenttevredenheid

Zoals in de prestatieafspraken aangegeven wilde De Haagse Hogeschool de beoogde kwaliteitsverhoging in de tevredenheid van studenten vooral terugzien op drie indicatoren, te weten: de inhoud van de opleiding, de docenten van de opleiding en het praktijkgericht onderzoek binnen de opleiding. De score van deze drie facultatieve indicatoren is af te lezen in tabel 2. Deze tabel laat zien dat in 2015 alle streefwaarden zijn bereikt. Bij de verworven vaardigheden voor praktijkgericht onderzoek is het gelukt om in 2015 0,3 punt hoger te scoren dan de nulmeting.

Tabel 2: Facultatieve indicatoren NSE van De Haagse Hogeschool

	Nulmeting	Ambitie (2015)	Realisatie (2015)	Afwijking realisatie vs. ambitie
<i>Kwaliteit</i>				
• NSE: Inhoud van de opleiding	3,7	3,7	3,7	0
• NSE: Docenten van de opleiding	3,5	3,6	3,6	0
• NSE: Praktijkgericht onderzoek binnen de opleiding	3,3	3,5	3,6	+0,1

Daarnaast maakten we in 2012 een afspraak op de verplichte NSE-indicator 'algemeen oordeel over de opleiding'. Uit tabel 1 (de verplichte indicatoren) blijkt dat we 0,1 punt hoger uitkwamen dan het streefcijfer. Daarmee komen we uit op het landelijke gemiddelde van 3,8.

2.2 Studietoelating

In de prestatieafspraken formuleerde De Haagse Hogeschool wat betreft studietoelating het volgende:

- *De hogeschool continueert het beleid om het studietoelating te vergroten. De samenwerking met de andere Randstadhogescholen zetten we voort. De gezamenlijke onderzoekinspanningen, zoals het analyseren van de resultaten van de verschillende interventies, zal De Haagse Hogeschool intensiveren. Daarom krijgt institutionaal onderzoek (IR) een vaste plaats binnen de hogeschool.*
- *Op grond van onderzoeksresultaten om het studietoelating te vergroten, blijft de nadruk liggen op maatregelen in de propedeuse en voor de poort. Voor de poort tracht de hogeschool de kwaliteit van de instroom te beïnvloeden. De Haagse Hogeschool verhoogt de inspanningen om te zorgen dat de juiste studenten aan de opleiding beginnen, onder andere met het bieden van gerichte ondersteuning bij het studiekeuzeproces. Dit door goede voorlichting te geven, intakegesprekken te houden en het inzetten van studentenmentoren.*
- *Op basis van ervaringen van verscheidene opleidingen met intakegesprekken, voerden we in 2012 met alle voltijdstudenten een intakegesprek. Daarnaast richt ons beleid zich op het zo vroeg mogelijk signaleren van ongeschiktheid bij studenten voor het hbo. En vice versa: dat studenten die juist wel geschikt zijn dit in een vroeg stadium op het netvlies hebben. Zo kunnen zij een weloverwogen keuze maken.*
- *Uit onderzoek bleek duidelijk dat studietoelating het effectiefst wordt beïnvloed door een krachtige leeromgeving: goed gekwalificeerde docenten, een goed curriculum en ondersteuning door een adequate organisatie van het onderwijs. Docenten spelen een centrale rol bij de verbetering van studietoelating. Daarom intensificeert de hogeschool de opleiding van docenten op pedagogisch-didactisch terrein (zie ook paragraaf 2.3.2 Docentkwaliteit).*

Geprofileerd en gepresteerd

- *Experimenten met een hogere norm voor het bindend studieadvies (BSA) lieten, zonder significante toename van de uitval in het eerste jaar, een positief effect zien op het studietempo. Binnen de hogeschool voerde een aantal opleidingen als pilot een BSA van 50 studiepunten in. Op basis van de eerste uitkomsten overweegt de hogeschool vanaf het cursusjaar 2013-2014 bij alle opleidingen een BSA-norm van 50 studiepunten in te voeren.*
- *Studiesucces wordt 'gemaakt' in het onderwijsproces, in het contact tussen student en docent. Studenten melden dat ze behoefte hebben aan uitdaging. Daarom zijn 'de lat hoog leggen' en 'eisen stellen aan studenten' - zoals een hogere norm voor het bindend studieadvies - de uitgangspunten voor het onderwijs in de komende periode. De hogeschool verwacht dat met deze maatregelen de studenten een hoger eindniveau behalen en de opleiding sneller doorlopen.*

Hieronder beschrijven we hoe de hogeschool met deze voornemens aan de slag ging en wat de voortgang is.

2.2.1 Commissie Toekomst Studiesucces aan De Haagse Hogeschool

In februari 2013, kort na het maken van de prestatieafspraken, installeerde het College van Bestuur de tijdelijke commissie Toekomst Studiesucces aan De Haagse Hogeschool. De commissie bestond uit zowel docenten als het management en de staf van de academies (inmiddels faculteiten) en diensten. Deze mix zorgde voor een adequate vertegenwoordiging van verschillende perspectieven en zienswijzen. Het College van Bestuur vroeg de commissie een set van aanbevelingen te ontwikkelen, die als richtlijnen gelden voor toekomstig beleid en maatregelen voor studiesucces aan de hogeschool. Daarbij diende de commissie zich mede te baseren op diverse verschenen onderzoeks- en evaluatierapporten over de aanpak en de resultaten van de hogeschool op het terrein van studiesucces. Het eindrapport van mei 2013 stelde dat studiesucces vooral afhangt van:

1. de kwaliteit en mentaliteit van het docententeam;
2. de mentaliteit en het studiegedrag van de student;
3. de aansluiting en studeerbaarheid van de opleiding.

De interventies binnen De Haagse Hogeschool waren tot die tijd onvoldoende op deze factoren gericht. Minstens zo belangrijk was de constatering dat studiesucces zich niet primair door centrale interventies laat aansturen en oplossen, maar vooral om een decentrale aanpak vraagt, dicht bij de opleiding. Dit gaf een belangrijke wending aan de visie op studiesucces en werd later bevestigd in de onderzoeken die we uitvoerden samen met de Randstadhogescholen.

De commissie wees ons ook op het grote belang van een goede positionering en professionalisering van institutional research (IR) in de organisatie. Dat advies is prominent meegenomen in het reorganisatieontwerp van de diensten.

2.2.2 Samenwerking Randstadhogescholen

De samenwerking met de Randstadhogescholen is sinds 2013 geïntensiveerd. Gezamenlijk deden onze IR-afdelingen onderzoek om het inzicht in het verschijnsel studiesucces te vergroten. Uit die onderzoeken komt naar voren dat op de Randstadhogescholen dezelfde factoren een rol spelen bij studiesucces als bij andere hogescholen, maar dat factoren die negatief samenhangen met studiesucces vaker voorkomen. Dat is het zogenaamde Randstadeffect. Daarmee is de uitdaging voor Randstadhogescholen groter. De heterogeniteit en diversiteit van onze studentenpopulatie speelt daarin een belangrijke rol, zoals vooropleiding, etniciteit en leeftijd. Ook valt op dat studenten in de Randstad gemakkelijker switchen van hogeschool, terwijl studenten bij de hogescholen buiten de Randstad meer binnen de hogeschool switchen.

2.2.3 Maatregelen voor en in de propedeuse

De maatregelen genoemd in de prestatieafspraken zijn ingevoerd. Dit gebeurde onder meer via de studiekeuzecheck, gerelateerd aan vervroeging van de aanmelddatum vanwege de Wet Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs. Maar ook via het intakearrangement en de verbetering van de (studieloopbaan)begeleiding. Daarnaast investeerde de hogeschool de afgelopen jaren in een nauwe samenwerking met het toeleverend onderwijs, zowel op bestuurlijk niveau als in het onderwijs. Met ingang van het studiejaar 2013-2014 is de norm voor het bindend studieadvies (BSA) verhoogd van 40 naar 50 studiepunten. Om te zorgen dat studenten in staat zijn 50 studiepunten te halen, trof De Haagse Hogeschool een aantal maatregelen die de studeerbaarheid bevorderen.

2.2.4 Uitval en switch in het eerste jaar

De Haagse Hogeschool zette in op stabilisatie van de studiesuccesindicatoren. Uit tabel 1 blijkt dat er enerzijds 2,4 procent meer uitval was en anderzijds 2 procent minder studenten switchte dan verwacht in 2012. Tabel 4 laat het verloop op deze indicatoren zien. Dit aan de hand van de vergelijking tussen de successievelijke cohorten 2010 tot en met 2014. Opvallend is dat de percentages in de tijd schommelen (met een bandbreedte van 3 procent bij uitval en 2 procent bij switch) maar gemiddeld genomen redelijk stabiel blijven. In het laatste jaar stabiliseert de uitval en daalt de switch.

Tabel 4: Na het eerste jaar: zelfde opleiding, andere opleiding (switch) en uitval

Student na jaar 1:	Cohort 2010-2011	Cohort 2011-2012	Cohort 2012-2013	Cohort 2013-2014	Cohort 2014-2015
<i>vervolgt dezelfde opleiding binnen De Haagse Hogeschool</i>	59,5%	57,4%	60,4%	57,2%	58,7%
<i>vervolgt een andere opleiding binnen De Haagse Hogeschool (switch)</i>	11,4%	11,7%	11,0%	11,1%	9,7%
<i>valt uit (waaronder switch naar andere instelling hoger onderwijs)</i>	29,1%	31,0%	28,6%	31,6%	31,5%

2.2.5 Bachelorrendement

Het bachelorrendement drukt uit hoeveel procent van de studenten, die na het eerste jaar dezelfde of een andere opleiding volgen binnen De Haagse, het einddiploma behaalt in vijf jaar tijd (vijf jaar in totaal, inclusief het eerste jaar).

Tabel 5 laat het verloop op deze indicator zien aan de hand van de vergelijking tussen de successievelijke cohorten 2006 tot en met 2010. Het percentage blijkt (zie tabel 1) te zijn gedaald van 60,8 procent naar 55,3 procent. Daarbij zit de grote knik overigens duidelijk bij cohort 2007. Vanaf dat cohort stabiliseert het rendement (conform ambitie).

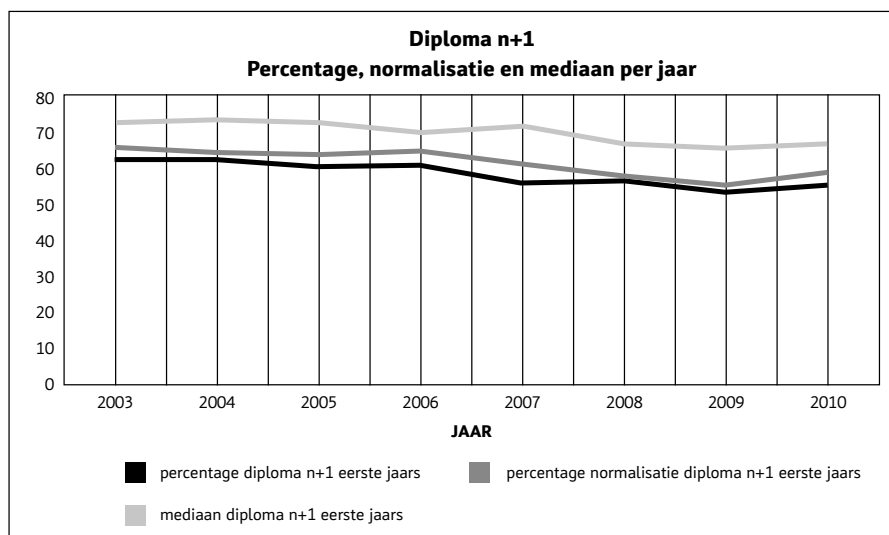
Tabel 5: Diplomarendement van studenten die na het eerste jaar de opleiding vervolgen binnen onze hogeschool

	Cohort 2006	Cohort 2007	Cohort 2008	Cohort 2009	Cohort 2010
Student die na het eerste jaar bij De Haagse Hogeschool blijft, behaalt het diploma in vijf jaar (inclusief jaar 1).	60,8%	56,8%	56,8%	54,3%	55,3%

Geprofileerd en gepresteerd

Gezien de vele en gerichte inspanningen die de opleidingen van De Haagse in de tussenliggende jaren deden, is dit voor de hogeschool een enigszins teleurstellend maar verklaarbaar resultaat. Zoals eerder aangegeven maakte de hogeschool een zeer explosieve groei mee in een korte tijd. De populatie van de hogeschool ging het afgelopen decennium sterk omhoog. Het aantal ingeschreven studenten was in 2015 48 procent hoger dan in 2005. Ter vergelijking: het totale aantal studenten in het hoger beroepsonderwijs groeide landelijk gezien met 24 procent; de andere Randstadhogescholen samen kenden in diezelfde periode een groei van 18 procent.

De diversiteit van de studenten aan De Haagse Hogeschool is relatief gezien groot. De Haagse Hogeschool kent het hoogste aandeel allochtone studenten van alle hogescholen in Nederland; 43 procent van de huidige studenten is van westers of niet-westers allochtone afkomst. De diversiteit van de studentenpopulatie speelt een nog grotere rol dan gedacht. Dit wordt goed zichtbaar als we kijken naar de genormaliseerde⁵ percentages voor het bachelorrendement. Die liggen voor De Haagse (gemeten over de afgelopen vijf cohorten) gemiddeld 2,2 procent hoger dan de niet-genormaliseerde percentages.



In bovenstaande geeft de mediaan het landelijke beeld (van het hbo) weer. Daaruit blijkt dat De Haagse Hogeschool met deze genormaliseerde score dichterbij het landelijke beeld benadert.

Verder ligt het bachelorrendement van De Haagse Hogeschool grosso modo op het gemiddelde van de Randstadhogescholen (de referentiegroep voor De Haagse Hogeschool). Zowel uit het onderzoek van de Randstadhogescholen als uit ons eigen institutional research komt duidelijk naar voren dat we nog veel beter kunnen en moeten omgaan met de diversiteit van de studentenpopulatie. Tussen diverse risicogroepen en de verschillende indicatoren voor studiesucces, zoals uitval, switch en bachelorrendement, bestaat een complexe wisselwerking. Maar bovenal komt naar voren dat we de vergroting van studiesucces moeten zoeken in de klas. Wat betekent diversiteit voor de pedagogiek en didactiek van docenten en wat vraagt het hbo-niveau van deze heterogene groep instromende studenten? En waarom lukt het de ene opleiding hierin beter te presteren dan een vergelijkbare

⁵ Het genormaliseerde percentage weegt voor de persoonlijke eigenschappen van de populatie en geeft in feite de verwachting weer van het rendement van de mix van de landelijke populatie.

opleiding? Welke rol speelt kleinschaligheid en maatwerk (met aandacht voor de individuele studenten) hierin? Hierop zullen onderzoek en maatregelen de komende tijd primair gericht zijn, zowel binnen De Haagse Hogeschool als in groter verband met de Randstadhogescholen.

Daarbij speelt ook dat de norm voor het afstudeerniveau de afgelopen jaren is verhoogd onder invloed van landelijke ontwikkelingen. Eind april 2011 verschenen de onderzoeksresultaten van de Inspectie van het Onderwijs naar alternatieve afstudeertrajecten en bewaking van het eindniveau in het hoger onderwijs. Deze resultaten zetten een discussie over het eindniveau van het hbo in gang, die (ook bij De Haagse Hogeschool) leidden tot verhoging van de norm, in het bijzonder voor het eindniveau. Deze niveauverhoging had gevolgen voor alle curricula, ook die van studentencohorten die op basis van de oude curricula doorstroonden naar de eindfase. In de kwaliteit van eindwerkstukken staat onderzoek centraal; studenten die startten zonder voldoende onderzoeksvaardigheden en goede begeleiding op dit aspect ervoeren een grotere kans op falen of vertraging⁶. Met name op onderzoek in het curriculum zette De Haagse Hogeschool fors in (zie ook 2.1.1 Onderwijskader). Dat is zichtbaar in de Nationale Studenten Enquête (NSE): de studenttevredenscore op dit aspect is met 0,3 punt gestegen (zie tabel 2 in paragraaf 2.1.2), van 3.3 in 2010 naar 3.6 in 2015. De verwachting is dat dit een verder positief effect gaat hebben op het studiesucces.

2.3 Docentkwaliteit

2.3.1 Masterniveau

De Haagse Hogeschool beschouwt de kwaliteit van de docenten als sleutelfactor voor de onderwijskwaliteit. Investeren in de professionalisering van docenten is daarom investeren in kwaliteit. Het sturen op professionalisering van medewerkers is al jaren een speerpunt van de hogeschool. Om die reden heeft de hogeschool de prestatieafspraken gemaakt dat van de docenten met een vaste aanstelling 80 procent (of meer) een masteropleiding heeft of gepromoveerd is.

Om deze ambitie te bereiken, kregen de zittende docenten de ruimte (in tijd en geld) om een masterdiploma te behalen. Daarnaast neemt de hogeschool alleen docenten in vaste dienst als zij beschikken over een masterdiploma. Deze interventies zorgden dat het percentage gestaag steeg de afgelopen jaren, met als resultaat dat we de prestatieafspraken behaalden: 81 procent (zie tabel 1).

2.3.2 Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB)

Daarnaast formuleerde De Haagse Hogeschool de prestatieafspraken (als een facultatieve indicator) dat alle docenten met een vaste aanstelling over een Pedagogische Didactische Vorming (PDV) of basiskwalificatie moeten beschikken. Dit kreeg gestalte binnen het opgerichte The Hague Center for Teaching and Learning (HCTL). Het HCTL ontwikkelt en past kennis toe (evidence based) die bijdraagt aan een optimale ontwikkeling van de kerncompetenties van de docenten. Hierin krijgen vijf aspecten van het docentschap bijzondere aandacht: de pedagogische en didactische aspecten, het leren doen van onderzoek en het onderwijzen van onderzoeksvaardigheden, de vakinhoudelijke onderdelen, het persoonlijk leiderschap van de docent en specifieke vaardigheden zoals taalvaardigheid, scholing voor internationaal onderwijs en het gebruik van ICT in het onderwijs.

⁶ Dit was ook aan de orde bij de opleiding Bouwkunde. Bron: Inspectie van het Onderwijs (2014), *Incidenteel onderzoek*. De Haagse Hogeschool. Rapport 27UM. Utrecht, 14 juli 2014.

Geprofileerd en gepresteerd

Op het moment van vaststelling van de prestatieafspraken volgden docenten nog de leergang Pedagogische Didactische Vorming, bekend onder de afkorting PDV. In de loop van 2012 deed de hogeschool een eerste verbeteringslag die resulteerde in een nieuw traject: de Basiskwalificatie Onderwijs (BKO).

In september 2013 begon de eerste groep docenten aan dit traject. Evaluatie wees uit dat De Haagse Hogeschool dit traject verder moest aanscherpen om beter aan te sluiten bij de behoeften van docenten. Zo worden zij krachtig ondersteund in hun pedagogisch-didactisch handelen. In februari 2015 begon de uitrol van een nieuw Startprogramma Docenten en vanaf het studiejaar 2015-2016 draait een nieuw leertraject voor de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB). Voor de BDB geldt een landelijke wederzijdse erkenning.

Voor alle modules geldt dat ze aansluiten bij de visie van De Haagse Hogeschool zodat docenten vanuit dit gedachtegoed opereren en de theorie maximaal aansluit bij de dagelijkse beroepspraktijk van de docent, waardoor de inzichten direct toepasbaar zijn. Ook vormen ze een voorbeeld van *blended learning* waarmee de BDB aansluit bij de meest recente onderwijsontwikkelingen. Verder wordt de docent voortdurend uitgedaagd om een onderzoekende houding aan te nemen zodat deze *evidence based* blijft werken. Binnen de BDB werkt de hogeschool zo aan de professionalisering van docenten op het gebied van onderwijs ontwikkelen, uitvoeren, toetsen en beoordelen. Verder werken we aan een leertraject dat aansluitend leidt tot de Seniorekwalificatie Didactische Bekwaamheid (SDB), gericht op verdiepende professionalisering op uiteenlopende thema's en rollen. Dit is inclusief een senior kwalificatie examinering, in overeenstemming met een programma van eisen op dit terrein. Een expertgroep in opdracht van Vereniging Hogescholen stelde dit programma van eisen in oktober 2013 op.

De afgelopen jaren is vooral geïnvesteerd in het ontwikkelen van een goede leergang didactische vaardigheden. Het op orde brengen van de registratie is onlangs opgepakt. Om die reden heeft er in 2012 geen nulmeting plaatsgevonden. Op het moment van rapporteren is de inventarisatie nog bezig. Van 80 procent van de docenten met een vaste aanstelling is nu bekend of zij al dan niet over een didactische vaardigheid beschikken. Als die 80 procent verder wordt uitgesplitst, beschikt 68 procent over een didactische vaardigheid en 12 procent beschikt niet over een didactische vaardigheid⁷.

2.4 Onderwijsintensiteit

In de prestatieafspraken stelde De Haagse Hogeschool wat betreft de indicator onderwijsintensiteit (contacturen):

- *Voldoende contact tussen docent en student is essentieel voor een goed leer- en onderwijsproces. In 2011 besloot de hogeschool de visie op de inrichting van het bacheloronderwijs te herijken. En intern de kaders voor de opbouw en het ontwerp van de curricula aan te scherpen.*
- *Bij het bepalen van deze regels is het niet alleen relevant hoeveel contacttijd er is, maar ook hoe de verhouding is tussen de contacttijd en tijd voor zelfstudie. Bij het opzetten van een curriculum moet een evenwichtige spreiding zijn tussen de contacturen en zelfstudie-uren over de werkweek. Daarbij wordt niet alleen de contacttijd maar ook de tijd voor zelfstudie ingeroosterd.*
- *De hogeschool richt de propedeuseprogramma's zodanig in, dat sprake is van minimaal twaalf (klok)uren contacttijd per week gemiddeld over een jaar. Dat betekent dat elke opleiding*

7 HRM-rapportage BDB d.d. 14-03-2016

gedurende de acht onderwijsweken die elk onderwijsblok van tien weken telt, twintig lesuren programmeert. In het hoofdfaseprogramma neemt het aantal contacturen per week geleidelijk af. Het gemiddeld aantal contacturen gerekend over de gehele hoofdfase is tien klokuren per week.

Deze uitgangspunten werkten we uit in het onderwijskader voor de bachelors. Elk studiejaar controleert de hogeschool het opleidingsleerplan vooraf op de norm van twaalf contacturen. Bij het maken van de prestatieafspraken in 2012 bedroeg bij 38 procent van de opleidingen het aantal contacturen in de propedeuse minder dan twaalf uur per week. In de opleidingsleerplannen voor het studiejaar 2015-2016 is nog slechts bij één opleiding (= 2 procent) van de ruim veertig bacheloropleidingen⁸ sprake van te weinig contacturen. Dit betreft de driejarige Engelstalige opleiding International Communication Management (ICM).

Deze opleiding maakte bewuste keuzes op pedagogisch en didactisch gebied om deze twaalf contacturen per week niet in te roosteren. De concrete toepassing van theoretische kennis, inzichten en leerprocessen direct in de beroepspraktijk vormt de ruggengraat van het curriculum. De opleiding bereidt studenten voor op een specifiek ingericht beroepenveld: als communicatiedeskundige werk je meestal op projectbasis. Daarom is de opleiding zelf opgebouwd als een project. In ieder blok werken studenten aan hun eigen project, vaak met medestudenten in een groep. Deze groepen komen regelmatig samen om te werken aan individuele of gezamenlijke deelopdrachten en bespreken de voortgang met student-assistenten en/of docenten.

Omdat praktische ervaring en onafhankelijk denken essentiële onderdelen vormen in de opleiding worden studenten veelvuldig betrokken bij échte situaties binnen internationale organisaties. De studenten zijn met de huidige organisatie en toegankelijkheid van hun opleidingsprogramma tevreden, blijkt uit de Nationale Studenten Enquête (NSE) 2015.

Kortom, een cijfermatig overzicht van intern geprogrammeerde contacturen laat een enigszins vertekend beeld zien van de leer- en begeleidingsmogelijkheden die de opleiding ICM de studenten feitelijk biedt. Overigens krijgt de opleiding met ingang van het studiejaar 2016-2017 meer docenten. De docenten gaan voor een belangrijk deel aan de slag met de supervisie van studenten die met projectopdrachten bezig zijn. Vanaf het studiejaar 2016-2017 voldoet ook de opleiding ICM daarmee aan de norm.

2.5 Indirecte kosten

De hogeschool beschouwt de kwaliteit van de bedrijfsvoering en de ondersteunde processen als voorwaardelijk voor goed onderwijs en goed onderzoek. En is van mening dat een verhouding van 64:36 (referentiewaarde 2011) deze kwaliteit waarborgt. Om die reden zette de hogeschool bij het maken van de prestatieafspraken in op stabilisatie van de toen geldende verhouding onderwijzend personeel (OP) en onderwijs beheerpersoneel (OBP) van 64:36 (= ratio van 1.77, zie tabel 1).

Deze verhouding is al enige jaren stabiel mede doordat het College van Bestuur nadrukkelijk stuurt op deze norm. Sinds een jaar wijkt de verhouding licht af ten opzichte van de prestatieafspraken. Deze ontwikkeling is vooral toe te schrijven aan de groeiende studentenpopulatie tot 2015. Daarmee nam ook het aantal docenten toe. De formatie-uitbreiding bij de diensten bleef in die periode

⁸ Waaronder vier opleidingen die vanuit het didactische concept voor een forse praktijkcomponent in de propedeuse hebben gekozen. Het ministerie heeft (in haar brief van 7 maart 2016, referentie 903118) aangegeven dat dergelijke, vanuit de instelling begeleide stagecomponenten als contacturen kunnen worden meegeteld.

relatief beperkt. De afwijking is in het afgelopen jaar meer toegenomen door de reorganisatie van de ondersteunende diensten. Vanwege de reorganisatie ging de hogeschool behouden om met het vervullen van vacatures. Om die reden is de verhouding nu 66:34 (= ratio van 1.90, zie tabel 1). De verwachting is echter dat na afronding van de reorganisatie de verhouding weer verschuift naar 64:36. Dit met het oog op aankomende vacatures voor onderwijs beheerpersoneel.

2.6 Conclusie

Op basis van bovenstaande analyse blijkt het instellingsvoorstel voor de onderwerpen kwaliteit en studiesucces inderdaad 'merendeels ambitieus, realiseerbaar en uitvoerbaar' te zijn geweest, zoals de reviewcommissie al in haar advies stelde. We kijken terug op een inspirerende en turbulente periode waarin we - ook tijdens een periode van forse groei en een ingrijpende reorganisatie - in staat bleken het leeuwendeel van onze ambities en voornemens uit te voeren. We zijn er trots op. Tegelijkertijd stellen we vast dat er nog veel valt te verbeteren.

De Haagse Hogeschool profileert zich als een breed toegankelijke hogeschool midden in de Haagse leef- en werkomgeving. Dit zagen we onder andere terug in een bijzonder hoge instroom van studenten in de afgelopen jaren, met een grote mate van diversiteit binnen de snel groeiende populatie⁹. De lat binnen de geboden opleidingen legde de hogeschool hoger, geheel in lijn met de stijgende accreditatie-eisen voor de opleidingen. Tegelijkertijd blijft succesvol studeren een onderwerp dat binnen de instelling onverminderd aandacht en inspanning verdient. De afgelopen jaren zien we een daling van het aantal studenten dat erin slaagt om binnen vijf jaar een diploma te behalen. Een ontwikkeling waar we niet tevreden mee zijn. Ook slaagden we er nog niet in om bij de accreditatie vaker beoordeeld te worden als 'goed' in plaats van 'voldoende'.

Met het nieuwe instellingsplan *Wereldburgers in een lerende samenleving*¹⁰ scherpte de hogeschool daarom het profiel aan (zie verder hoofdstuk 3 Profilering). De kern van het werk voor de komende jaren ligt bij de verhoging van de kwaliteit van het onderwijs met het oog op het vergroten van het studiesucces van de studenten. De hogeschool wil nog meer studenten naar een hoog niveau van afstuderen begeleiden. Dat willen we bereiken door iedere student op te leiden als een internationaal georiënteerde wereldburger die goed uit de voeten kan in de netwerksamenleving. Alles wat we doen, moet hierop gericht zijn. En als hogeschool zijn we alleen geloofwaardig als we zijn wat we aan de studenten willen meegeven. We willen een kwalitatief hoogwaardige hogeschool zijn die studenten uitdaagt om te groeien, om verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen loopbaan, voor de opleiding en voor de samenleving. Een hogeschool die in een internationaal georiënteerd netwerk van bedrijven en instellingen actief is. En waar we samen onderwijs en onderzoek vormgeven rond relevante maatschappelijke thema's. Een hogeschool ten slotte die een lerende omgeving vormt, een omgeving die gericht is op het leren van elkaar en het steeds beter willen doen.

Om de gewenste kwaliteitsverhoging te realiseren, voerde De Haagse Hogeschool een forse transformatie van de organisatie door. Deze is gericht op het versterken van slagkracht, verbinding en samenwerking. In 2014 voegde de hogeschool veertien academies samen tot zeven faculteiten en in 2016 startte een reorganisatie bij alle diensten en faculteitsbureaus. Dat zijn belangrijke voorwaarden voor verdere kwaliteitsverhoging. Daarnaast gaat de hogeschool een sterke impuls geven aan het primaire proces door meer docenten aan te trekken en zo meer aandacht te geven aan de studenten.

⁹ Zie ook het rapport van de Inspectie over Bouwkunde, waarin groei en diversiteit als specifieke onderscheidende elementen van De Haagse Hogeschool worden geschetst.

¹⁰ *Wereldburgers in een lerende samenleving. De Haagse Hogeschool op weg naar 2020*. Instellingsplan. Den Haag: De Haagse Hogeschool. Februari 2015.

De hogeschool investeert de komende tijd maar liefst 40 miljoen euro om ruim 100 fte docenten aan te nemen. Want als we ergens van overtuigd zijn, dan is het dat kwaliteit en succes worden gemaakt in de klas, in de interactie tussen studenten en docenten.

Kwalitatief goed onderwijs ontstaat binnen de opleidingen, binnen een context met als kenmerk een open en lerende kwaliteitscultuur. De basis voor deze cultuur vormt het goede gesprek over de voortgang van het onderwijs. Daarbij stellen we vast dat goed onderwijs niet slechts een zaak is van individuele docenten, maar van teams die opleidingen vormgeven en verzorgen. Binnen de opleidingen zoeken de teams telkens naar het juiste evenwicht in instrumenten, zodat ze studenten gericht begeleiden naar het gewenste hoge eindniveau. De teams overleggen hierover en geven daar vervolgens opvolging aan. Het College van Bestuur geeft daarbij het goede voorbeeld door zelf regelmatig in gesprek te gaan met de managementteams van de faculteiten. Het Haagse besturingsmodel krijgt zo tot op de werkvloer van de opleidingen betekenis.

Om aan onze ambities invulling te geven, kiezen we voor focus op het functioneren van de opleidingsteams. Onderling verbonden docenten geven kwalitatief goed onderwijs. Slecht functionerende teams maken elke vorm van ontwikkeling onmogelijk. Goed functionerende teams zijn intrinsiek gemotiveerd om samen resultaat te behalen en zoeken daartoe innovatie. De interactie tussen het docententeam en de student is een cruciale factor voor het realiseren van die resultaten, zoals we terugzien in de onderwijskwaliteit, de tevredenheid van studenten en het studiesucces. Immers: in de interactie tussen docenten en studenten komt de sociale en academische integratie tot stand. Hierin voelen studenten zich enerzijds welkom, veilig en gewaardeerd en worden ze begeleid (sociale binding). En anderzijds voelen ze zich verbonden met en raken ze wezenlijk geïnteresseerd in de kennis- en beroepsdomeinen, waarin het onderwijs wordt gegeven (academische binding).

3. Profilering

3.1 Het Haagse profiel

Na een gezamenlijk traject met tal van stakeholders¹¹ koos De Haagse Hogeschool in 2012 voor een profiel, waarin hoogwaardig voltijd bacheloronderwijs centraal staat. Drie kernkwaliteiten bepalen daarbij de identiteit:

1. *Een stabiele, prikkelende leer-, werk- en onderzoeksomgeving, midden in de samenleving en voor een zeer diverse studentenpopulatie*
 - *Het onderwijs van De Haagse Hogeschool is van goede kwaliteit en is gericht op diverse doelgroepen. De leeromgeving is prikkelend: elke student wordt uitgedaagd om met veel inzet te studeren en zijn talenten maximaal te ontwikkelen.*
 - *De hogeschool doet geen concessies aan het niveau. Afgestudeerden zijn reflectieve en kritische professionals, die weten hoe zij in hun werk telkens weer nieuwe kennis kunnen toepassen. Die weten hoe ze in een veranderde maatschappij te werk moeten gaan. Ze beschikken over specifieke beroepskwalificaties en hebben een brede blik op de context waarbinnen zij hun beroep uitoefenen.*
 - *Om een dergelijke omgeving in stand te houden en te verbeteren, werken docenten continu aan inhoudelijke en didactische professionalisering.*
2. *Internationale oriëntatie*
 - *De Haagse Hogeschool heeft een internationale oriëntatie die past bij het karakter van de regio Haaglanden. We bereiden al onze studenten voor op wereldburgerschap en op een internationale beroepspraktijk.*
 - *Het onderwijs is zo ingericht dat studenten de competenties verwerven die nodig zijn om optimaal te kunnen functioneren in een globaliserende arbeidsmarkt.*
 - *De Haagse Hogeschool loopt voorop in het aanbieden van internationale bacheloropleidingen. De kwaliteit en reputatie van die opleidingen groeit elk jaar, waardoor studenten in binnen- en buitenland de hogeschool weten te vinden.*
 - *Onderzoek is bij uitstek internationaal en levert daarmee een belangrijke bijdrage aan de internationalisering van het onderwijs.*
3. *Partner voor vernieuwing in de beroepsomgeving*
 - *De Haagse Hogeschool is een betrouwbare en betrokken partner voor haar omgeving. Dat vraagt om een intensieve relatie met de beroepspraktijk en de samenleving. Die relatie hebben we ontwikkeld via stages, gastdocentschappen, praktijkopdrachten en gezamenlijke onderzoeks- en innovatietrajecten.*
 - *De hogeschool voelt zich verantwoordelijk voor de samenleving en leidt haar studenten op tot maatschappelijk betrokken professionals. We ondersteunen onze omgeving bij innovatievragen en delen actief kennis met onze relaties.*

¹¹ Docenten, studenten, teamleiders, lectoren, wethouders uit Den Haag, Delft en Zoetermeer, bestuurders van opleidingen in het vo en mbo, vertegenwoordigers van het bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen, en samenwerkingspartners uit de academische wereld.

Daarnaast kondigde De Haagse Hogeschool een vooronderzoek aan naar de mogelijkheid van een Honours College met hbo-kenmerken. Ten slotte benoemde de hogeschool in 2012 drie inhoudelijke zwaartepunten voor het praktijkgerichte onderzoek:

- Ondernemerschap en innovatie in een tijdperk van globalisering;
- Goed bestuur voor een veilige wereld;
- Kwaliteit van het leven: technologie voor gezondheid.

In hoofdstuk 2 zijn we al deels ingegaan op de vertaling die de profilering kreeg naar het beleid en de praktijk van alle opleidingen, in het licht van Kwaliteit en Studiesucces. In dit hoofdstuk zoomen we in op aspecten die daarbij nog onderbelicht zijn gebleven. We doen dat aan de hand van de drie aspecten die het ministerie van OCW onder de noemer van 'Profilering' heeft meegegeven:

- onderwijsaanbod, waaronder ook de internationale oriëntatie (in paragraaf 3.2);
- onderwijsdifferentiatie, waaronder ook het vooronderzoek naar een Honours College (in paragraaf 3.3);
- zwaartepuntvorming in onderzoek (in paragraaf 3.4).

Ten slotte lichten we in paragraaf 3.5 onze conclusie toe. Daarin gaan we ook in op de doorontwikkeling die onze profilering heeft gekregen in het kader van het nieuwe instellingsplan (2015).

3.2 Onderwijsaanbod

In de prestatieafspraken stelde De Haagse Hogeschool over het onderwijsaanbod het volgende:

- *We zijn een brede hogeschool die inspeelt op de vragen en behoeften van de regio. Kern van ons profiel is een gevarieerd aanbod van kwalitatief goede vier- en driejarige voltijd bacheloropleidingen op domeinen die zijn verankerd in de regio en die een nauwe relatie hebben met de beroepspraktijk. De goede kwaliteit van de opleidingen moet blijken uit accreditaties.*
- *We zijn de afgelopen jaren terughoudend geweest in het starten van nieuwe opleidingen. Voorlopig zien we geen noodzaak om opleidingen te sluiten in het kader van de differentiatie die de overheid wil bereiken. Het huidige aanbod sluit aan bij de basisvoorzieningen in de regio en we sluiten nieuwe voltijdopleidingen in de toekomst niet uit, als daarmee in een duidelijke behoefte wordt voorzien.*
- *We handhaven de bestaande deeltijd- en duale opleidingen zolang daarmee in een vraag wordt voorzien. We starten echter geen nieuwe deeltijd- of duale opleidingen. Datzelfde geldt voor de Associate degree-opleidingen.*
- *Naast de bacheloropleidingen bieden we ook masteropleidingen aan. De komende jaren is de focus gericht op uitbreiding met enkele kwalitatief hoogwaardige masteropleidingen die als vlaggenschip van een zwaartepunt kunnen fungeren. Daarbij kan de verbinding met de bacheloropleidingen en de lectoraten versterkt worden.*
- *De professional courses worden gegroepeerd rond acht thema's die voor de markt herkenbaar en relevant zijn: management, communicatie, financiën, risicomanagement, organisatie & coaching, veiligheid, vastgoed en onderwijs & onderzoek.*

Geprofileerd en gepresteerd

3.2.1 Bacheloropleidingen

Zoals eerder aangegeven, heeft de hogeschool het onderwijs en het onderzoek gereorganiseerd. De bacheloropleidingen en de onderzoeksactiviteiten zijn per 2014 (vanuit de veertien voormalige academies) ondergebracht in zeven faculteiten:

- Bestuur, Recht & Veiligheid (BRV)
- Business, Finance & Marketing (BFM)
- Gezondheid, Voeding & Sport (GVS)
- IT & Design (ITD)
- Management & Organisatie (MO)
- Sociaal Werk & Educatie (SWE)
- Techniek, Innovatie & Samenleving (TIS)

De Haagse Hogeschool biedt ruim veertig opleidingen aan: voltijdopleidingen, deeltijdopleidingen, duale bacheloropleidingen en Associate degree-opleidingen. Enkele bacheloropleidingen bieden naast een Nederlandstalige ook een internationale variant aan. Binnen het domein Bètatechniek is een brede bachelor in ontwikkeling. De domeinen Sociale Studies en Economie voorzien dit in de nabije toekomst.

Bij de *midterm review* is al gewezen op de sterk toegenomen instroom bij de techniekopleidingen. Het aantal ingeschreven voltijdstudenten steeg tussen 2011 en 2015 van 3066 naar 4109, een stijging van 34 procent. Het aandeel van Techniek in de totale groei van alle voltijdopleidingen bedroeg in deze periode 39,2 procent.

De bacheloropleidingen van De Haagse Hogeschool kennen een major-minorstructuur. Studenten kiezen een minor binnen of buiten hun eigen faculteit, binnen of buiten de hogeschool. Dankzij het programma 'Kies op maat' is het voor studenten van buiten De Haagse Hogeschool gemakkelijker geworden om aan onze hogeschool een minor te volgen. Omgekeerd kunnen onze eigen studenten ook makkelijker een minor buiten de eigen hogeschool volgen. De transitie van de academies naar zeven faculteiten toonde aan dat er een overlap bestond tussen hogeschoolbrede minoren enerzijds en academieminoren anderzijds. In 2015 kwamen de faculteiten intern tot een reductie van het aantal minoren. Daarmee werd een groot deel van de overlap verwijderd. In 2016 zullen de verschillende faculteiten onderling beoordelen waar nog overlap bestaat. Dit proces wordt vergemakkelijkt doordat de interne verrekening als financiële prikkel is weggefallen. De Haagse Hogeschool besloot in 2015 om scherpere criteria te formuleren aan de hand waarvan het assortiment minoren steeds kan worden getoetst.

3.2.2 Deeltijdonderwijs

De Haagse Hogeschool heeft in de prestatieafspraken nadrukkelijk ingezet op voltijdopleidingen. Daarom bouwden we de afgelopen jaren een aantal deeltijdvarianten af vanwege onvoldoende vraag. Inmiddels zien we in de samenleving weer een toenemende belangstelling voor deeltijdonderwijs en passend onderwijs voor werkenden. Daarom is de discussie over deeltijdonderwijs opnieuw gestart. We hebben een verkennend onderzoek laten uitvoeren voor een realistische ambitie op het gebied van deeltijdonderwijs. Dit krijgt een vervolg in 2016.

Op advies van de commissie Rinnooy Kan kondigde het ministerie van OCW op 31 oktober 2014 de pilots flexibilisering en de experimenten vraagfinanciering aan. De minister typeerde de pilots en de experimenten destijds in een brief aan de Tweede Kamer als impulsen, die het kabinet wilde geven aan een leven lang leren. De Haagse Hogeschool diende in 2015 een aanvraag in voor zo'n pilot, gekoppeld aan een experiment. Begin 2016 kreeg de hogeschool toestemming van het ministerie om te gaan experimenteren met deeltijdonderwijs.

3.2.3 Post-hbo- en masteropleiding

Onze post-hbo- en masteropleidingen zijn gebundeld in de Academie voor Masters en Professional Courses. In 2015 begon de ontwikkeling van een master IT, Security & Management, in samenwerking met de Faculteit IT & Design en de Cyber Security Academy (CSA). In de CSA bundelen de Universiteit Leiden, de Technische Universiteit Delft en De Haagse Hogeschool hun kennis en expertise op het gebied van cybersecurity. Ook startte de ontwikkeling van twee andere masters: Lichamelijke Opvoeding, in samenwerking met de Faculteit Gezondheid, Voeding & Sport (GVS) en Healthy Aging, in samenwerking met de Faculteit Sociaal Werk & Educatie (SWE). In 2015 bleek er te weinig vraag te zijn naar de nieuwe master Internal Auditing. Daarom besloot de hogeschool om voor deze master geen toets nieuwe opleiding meer in te dienen.

De hogeschool wil de komende jaren inzetten op een verdere uitbreiding van haar masteraanbod. Als internationaal georiënteerde kennisinstelling willen we studenten een completere onderwijscarrière kunnen aanbieden. Internationale studenten vragen veelal om een bachelor én een master. Het past ook goed bij het concept van de netwerkhogeschool dat we een masteraanbod voor werkenden op de markt zetten. Overigens kan een masteropleiding op verschillende manieren worden aangeboden:

- door goede afspraken te maken met Nederlandse universiteiten over doorstroom naar masters;
- door goede afspraken te maken met buitenlandse universiteiten over doorstroom naar masters;
- door zelf masters te ontwikkelen.

De hogeschool zoekt naar een combinatie van deze drie manieren, waarbij we voor het eigen aanbod nadrukkelijk zullen kiezen voor thema's die relevant zijn voor onze zwaartepunten.

Behalve de internationale studenten vormen de eigen vwo'ers natuurlijk een interessante groep; hun vooropleiding geeft hen immers de keuze tussen een wetenschappelijke en een beroepsgerichte vervolgstudie. Vwo'ers die voor een hbo-opleiding kiezen, doen dat doorgaans heel bewust. Ze zijn meestal niet geïnteresseerd in een wetenschappelijke carrière en voelen zich aangetrokken tot de praktijkgerichte oriëntatie van het hbo. Maar na het behalen van het hbo-bachelordiploma zijn de vwo'ers die een master willen veelal gedwongen om een wetenschappelijke master te volgen. Het ontbreekt de meeste bacheloropleidingen aan een logisch vervolg via een inhoudelijk relevante hbo-doorstroommaster.¹² Daarnaast hebben we als hogeschool te maken met de steeds belangrijker wordende volwassen student; ooit afgestudeerd op hbo-bachelorniveau, werkzaam in een hbo-werkveld. Deze student kan, al dan niet aangespoord door zijn werkgever, besluiten om een mastergraad te willen halen. In de huidige situatie worden deze studenten (en hun werkgevers) door de hogescholen maar mondjesmaat bediend.

3.2.4 Internationale oriëntatie van opleidingen

Over de internationale oriëntatie schreef de hogeschool in 2012 het volgende:

- *Het internationale karakter van de arbeidsmarkt vraagt steeds meer om afgestudeerden die zijn toegerust voor een internationale omgeving. Omdat De Haagse Hogeschool ook nog eens gevestigd is in een regio met een hoog internationaal profiel, hebben we ervoor gekozen om internationalisering nadrukkelijk op te nemen in ons profiel. Dat betekent dat we alle studenten*

¹² Voor mbo'ers en havisten zijn dergelijke doorstroommasters natuurlijk minstens zo interessant. Voor hen is er bij het schoolverlaten op voorhand geen keuze tussen hogeschool of universiteit. Ze zijn immers voor de universiteit wettelijk niet toelaatbaar. Doorstroommogelijkheden naar professionele masters zouden ook een deel van deze groep uitzicht kunnen bieden op het behalen van een mastergraad in het werkveld waarvoor ze naar het hbo zijn gekomen.

Geprofileerd en gepresteerd

voorbereiden op een carrière in een mondiale en interculturele omgeving, of dit nu in Nederland of in het buitenland is.

- Het thema wereldburgerschap staat hoog op de agenda bij de curriculumontwikkeling. Uitvloeisel daarvan is dat studenten een deel van hun opleiding in het buitenland doorbrenghen of deelnemen aan 'international classrooms'.

Herijking internationaliseringsbeleid

Het in 2011 ingevoerde internationaliseringsbeleid is de afgelopen jaren geland en verder ontwikkeld. Eind 2014 hebben we dit beleid herijkt. Doelstelling daarbij was om van kwantitatieve doelen naar meer kwalitatieve doelen te gaan met het idee dat internationalisering een middel is om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen. Bij deze herijking is het volgende Kompas¹³ ontwikkeld als leidraad.



Het nieuwe beleid werd *bottom-up* ontwikkeld door docenten, waarbij de staf een faciliterende rol vervulde. Het onderwijs stond centraal en de verschillende opleidingen konden internationalisering op een natuurlijke manier in hun curriculum opnemen. Het draaide hierbij om kwaliteit en impact, niet om kwantiteit. Het merendeel van de faculteiten gebruikte Mapping Internationalization (MINT), een online instrument dat is ontworpen door EP-Nuffic. Dit instrument heeft geholpen om te bepalen waar de verschillende programma's stonden op het gebied van internationalisering. De Haagse Hogeschool gebruikte MINT als nulmeting in 2015 om helder te krijgen waar we op dat moment stonden. Ook konden we met de tool de hiaten tot 2020 duidelijker maken en incorporeren in onze strategische plannen.

13 Gebaseerd op: Jones, E. (2013) "The Global reach of universities leading and engaging academic and support staff in the internationalization of higher education" *Internationalisation of Higher Education* pp. 161-183.

Internationale oriëntatie van de opleidingen

Inmiddels is internationalisering diepgeworteld in de curricula van onze opleidingen. Hieronder staan een aantal voorbeelden daarvan:

- *International Business and Management Studies*: een internationale opleiding die studenten nadrukkelijk voorbereidt op een internationaal georiënteerde loopbaan. Een citaat uit het onderwijsleerplan: 'It is our mission to inspire and educate our students into excellent BBA graduates, and develop them into competent managers for business organizations in an international environment.' De drie pijlers waarop het curriculum rust, zijn daarom: internationale vooruitzichten en focus, internationale kennis en internationale ervaring. In de opleiding wordt de kennis en beheersing van de Engelse taal geperfectioneerd en wordt veel aandacht besteed aan internationale en interculturele communicatievaardigheden. Naar keuze kunnen studenten ook een tweede vreemde taal volgen, vaak gericht op de opkomende economieën in de 21e eeuw, zoals Spaans, Russisch, Koreaans, Japans, Chinees of Portugees. In het eerste semester van jaar 4 lopen studenten vijf maanden stage bij een internationaal georiënteerd bedrijf. Al werkend verkennen zij de internationale beroepspraktijk. Vaak blijkt de (zelf te verwerven) stageplaats de springplank naar een *global career* in de toekomst.
- *Process & Food Technology*: een van de te ontwikkelen basiscompetenties is het functioneren in een internationale en interculturele omgeving, onder meer door effectief te communiceren in het Engels, met gebruikmaking van verschillende communicatiemiddelen (ICT in het onderwijs). De relatie met het internationale bedrijfsleven is een van de belangrijke kenmerken van deze opleiding.
- *European Studies*: verwerven van kennis en vaardigheden die nodig zijn om een internationale carrière te beginnen in de zakenwereld, de politiek, de overheid of de non-profitsector. Sterk competentiegericht, onder meer: internationale en interculturele communicatie.
- *Bedrijfseconomie*: in 2012 gestart met een internationale opleidingsvariant, die volledig gericht is op een internationale beroepspraktijk, met gebruik van internationale literatuur en de inzet van internationale gastdocenten. Binnen het programma bestaat de *international classroom* voor zo'n zestig procent uit buitenlandse studenten en er is ruime aandacht voor internationale en interculturele competenties. Studenten moeten Engels op B2-niveau goed beheersen.
- *Ruimtelijke Ontwikkeling*: de thema's klimaatverandering, water, beleid en energietransitie zijn internationaal relevant. In het derde studiejaar zijn de onderwijsblokken van de major Energy Transition en International Perspectives toegankelijk voor andere (internationale) techniekstudenten. Studenten kunnen in ruime mate stages en minoren in het buitenland volgen.
- *International & European Law*: sterk internationaal georiënteerd. Studenten en docenten komen uit wel vijftig verschillende landen. Studenten voeren opdrachten uit in multiculturele teams en leren andere manieren van denken waarderen. In het derde jaar hebben zij de mogelijkheid om in het buitenland te studeren.
- *Safety and Security Management Studies*: alle modules worden ook afzonderlijk aangeboden, in samenwerking met gouvernementele en non-gouvernementele organisaties wereldwijd.
- *Commerciële Economie*: internationalisering speelt een belangrijke rol in het opleidingsprogramma. Studenten worden voorbereid op een nationale en internationale

Geprofileerd en gepresteerd

loopbaan. Ondersteunend Engels is onderdeel van het curriculum en daarnaast is het mogelijk om naar keuze ondersteunend Frans, Duits of Spaans te volgen. De hoofdfase van de studie is volledig Engelstalig en er wordt gewerkt met internationale literatuur. In alle studiejaar hebben de studenten internationale contactmogelijkheden.

- *Bedrijfskunde MER*: er is een internationaal blok in jaar 2 met daarbij een buitenlandse studiereis. In het vierde jaar kunnen internationale minoren worden gevolgd en het is mogelijk om stage- en afstudeeropdrachten in het buitenland uit te voeren. De studie maakt veel gebruik van internationale literatuur.
- *Culturele en Maatschappelijke Vorming*: we werken intensief samen met de programma's van opleidingen in België, Duitsland, Denemarken, Portugal en Zwitserland. Studenten kunnen stage lopen in het buitenland. Een aantal vakken wordt in het Engels gegeven, als onderdeel van een *international classroom* met deels buitenlandse studenten. Ook wordt internationale literatuur gebruikt.

Buitenlandse partners

De Haagse Hogeschool heeft de afgelopen jaren waardevolle contacten gelegd met buitenlandse partners over de hele wereld. Zo zijn we in 2015 met achttien nieuwe instellingen een overeenkomst aangegaan en hebben we veel bestaande contacten uitgebreid naar een of meerdere vakgebieden binnen de hogeschool. Ook koos De Haagse Hogeschool voor strategische doelgroepen en -regio's: China, Brazilië en Europa. Als uitwerking van deze strategie hebben we ons eerste strategische partnership gevormd in Brazilië door een overeenkomst aan te gaan met SENAI-SP in São Paulo, een van de grootste trainingscentra voor professionals. In Belo Horizonte sloten we een partnership met de UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais). Deze universiteit staat in de top drie van Brazilië met prestaties op het gebied van techniek, recht en business.

Verder was De Haagse Hogeschool in 2015 aanwezig in India, Canada, de Verenigde Staten, Brazilië en China tijdens verschillende missies van het ministerie van OCW, Nuffic en de gemeente Den Haag. Dit heeft direct zijn vruchten afgeworpen: het aantal exchange studenten uit die landen is toegenomen. Daarnaast ontvangt De Haagse Hogeschool regelmatig vertegenwoordigers van partnerinstellingen uit onder meer de VS, Ghana, Finland, Canada, Brazilië en China. Bovendien was de hogeschool actief aanwezig op drie belangrijke onderwijsconferenties: de EAIE (European Association for International Education), de NAFSA (Association of International Educators) en de APAIE (Asia-Pacific Association for International Education). Ook met papers en presentaties.

Beurzen

Beurzen (scholarships) zijn een stimulans voor studenten om buitenlandervaring en internationale competenties op te doen. Studenten van De Haagse Hogeschool kunnen onder meer een beroep doen op het Erasmusprogramma, het Hogeschoolfonds van de hogeschool zelf en een nieuwe beurs: Holland Scholarship. Internationale studenten die naar De Haagse Hogeschool komen, maken onder andere gebruik van het World Citizen Talent Scholarship Programme van De Haagse Hogeschool, het Netherlands Fellowship Programme (NFP) en het nieuwe Liberation Scholarship.

Summer School

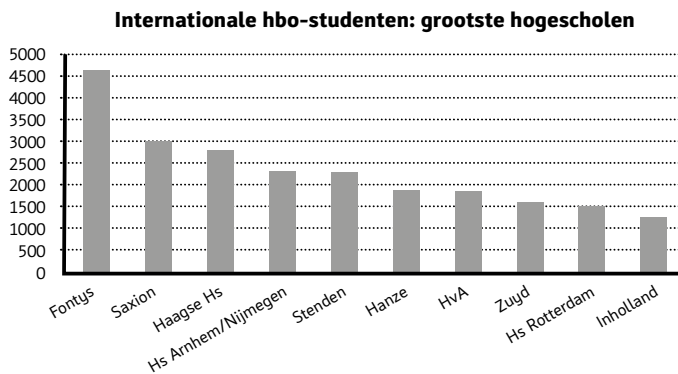
In de zomer van 2014 vond voor het eerst The Hague Summer School plaats. Het was een pilot die succesvol bleek te zijn: 25 medewerkers van De Haagse en meer dan 20 gastsprekers, stagiaires en buddy's verwelkomden ruim 60 studenten van over de hele wereld. Het programma bestond uit acht verschillende modules, aangevuld met een uitgebreid sociaal programma. Aan de organisatie van de Summer School dragen tien lectoraten bij, waardoor het geheel een interdisciplinair karakter heeft.

Tijdens de Summer School werkten de studenten twee tot vier weken lang rond de centrale vraag hoe publiek-private samenwerking een katalysator voor verandering kan zijn, voor de studenten zelf en voor de wereld.

In 2015 wilde de hogeschool twee keer zo veel buitenlandse studenten naar de Summer School trekken. Het thema 'Peace and Global Justice' trok 53 deelnemers, van wie het merendeel heeft gekozen voor het uitgebreide programma van vier weken. Ten opzichte van het voorgaande jaar kwamen 25 procent meer studenten van over de hele wereld naar Den Haag. Zij konden verschillende modules volgen, aangevuld met een uitgebreid sociaal programma. Omdat ook een aantal van onze lectoraten een aandeel hadden in de Summer School, kreeg dit evenement een interdisciplinair karakter. De stad Den Haag speelde ook in 2015 een belangrijke rol bij de branding van de Summer School.

Aantallen internationale studenten

Van de grote hogescholen hebben alleen Fontys en Saxion meer internationale studenten dan De Haagse Hogeschool.



Bron: Nuffic 2015

3.3 Onderwijsdifferentiatie

In de prestatieafspraken schreef De Haagse Hogeschool over onderwijsdifferentiatie het volgende:

- *De hogeschool legt de lat hoog voor alle opleidingen en voor alle studenten. Ze richt zich niet alleen op 'de uitschieters naar boven', maar biedt kwalitatief goede opleidingen voor alle studenten die zich aanmelden: mbo'ers, havisten, vwo'ers, studenten met een buitenlands diploma en mensen die via een toelatingsonderzoek binnenkomen.*
- *De hogeschool vindt het belangrijk dat alle studenten, ongeacht hun achtergrond, dezelfde kansen krijgen om het eindniveau te bereiken dat bij hun capaciteiten en ambities past. Dat betekent onder andere dat in het onderwijs voortdurend aandacht is voor verschillen in achtergrond en leerstijl.*
- *De hogeschool streeft ernaar bekend te staan als een instelling die goed gekwalificeerde afgestudeerden opleidt. Voor studenten met bovengemiddelde capaciteiten en ambities ontwikkelt de hogeschool specifieke trajecten die extra uitdaging bieden. Voor een aantal van deze trajecten is er een selectie voor of na de poort. Selectie kan plaatsvinden op basis van motivatiegesprekken, interviews en leer- of studieprestaties.*

Geprofileerd en gepresteerd

Hieronder beschrijven we wat we op het terrein van onderwijsdifferentiatie hebben gerealiseerd, te beginnen bij het onderzoek naar de haalbaarheid van een Honours College.

3.3.1 Vooronderzoek naar Honours College

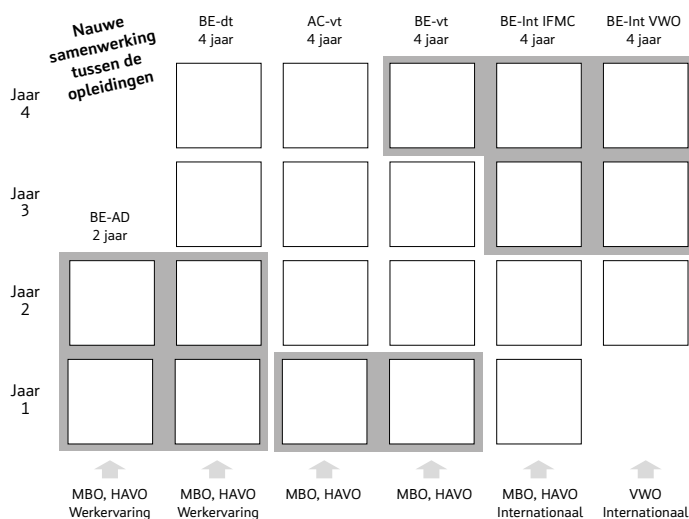
In 2013 is De Haagse Hogeschool een onderzoek gestart naar de haalbaarheid van een Honours College. Allereerst hebben we een aantal mogelijke scenario's geschetst. Het scenario dat het beste bij onze profilering paste, hebben we verder verkend. Dat ging uit van het Honours College als een brede opleiding waarbinnen keuzevrijheid, intensief en kleinschalig onderwijs en communityvorming centraal staan. In die opzet zou het Honours College een proeftuin worden voor onderwijsvernieuwing binnen de hele hogeschool, wat studenten de gelegenheid zou bieden om meer uit zichzelf te halen. Parallel aan dit vooronderzoek heeft de hogeschool een visie op excellentie ontwikkeld, die past bij de kenmerken van de studenten en de onderwijs- en organisatiecultuur. In 2014 hebben we deze visie definitief gevormd en op basis daarvan besloten om geen Honours College als apart instituut in te richten. In plaats daarvan zetten we in op talentontwikkeling in de breedte en onderwijsvernieuwing binnen alle faculteiten en opleidingen.

Hiervoor hebben we een Honours Kompas opgezet (naar het voorbeeld van het Sirius Kompas). Dit geeft kader en richting aan de ontwikkeling van het honoursonderwijs op een manier die aansluit bij de studentendiversiteit binnen de faculteiten. Om de studenten vanuit deze ambitie en uitgangspunten optimaal te kunnen uitdagen en ondersteunen, wordt vanaf het begin gekeken naar de volle breedte van de opleidingsvarianten binnen een opleidingsgebied. Zo realiseren we een effectief model voor onderwijsdifferentiatie door nauwe samenwerking tussen die varianten.

3.3.2 Differentiatie binnen de opleiding

Een voorbeeld van hoe onderwijsdifferentiatie, diversiteit en uitdagend onderwijs hand in hand kunnen gaan, is de opleiding Bedrijfseconomie. Deze opleiding heeft een zorgvuldig geregisseerde praktijk waarin studenten tussentijds kunnen overstappen van de ene naar de andere variant. Studenten die te goed zijn voor BE-volttijd, kunnen naar de internationale BE-volttijdopleiding: International Financial Management and Control. Daarnaast bestaat er een driejarige (180 erts) internationale opleiding voor vwo'ers, studenten met een vergelijkbaar buitenlands diploma en studenten die het in eerste instantie niet goed hebben op de Erasmus Universiteit. Elke binnenkomende student wordt vanaf het begin intensief gevolgd en begeleid door docenten en studieloopbaanbegeleiders die getraind zijn in het vroegtijdig signaleren van meer of juist minder potentie. Met de betreffende studenten wordt dan heel gericht gekeken naar ambities en mogelijkheden. Vervolgens worden er afspraken gemaakt om flexibel te kunnen veranderen. Voor excellente studenten hanteren we bijvoorbeeld een beleid voor vrijstellingen. Daarnaast stellen we het behalen van de studiepunten voor de minoren Toegepaste Wiskunde en Statistiek verplicht. En voor de internationale varianten ook het behalen van een toets Engels op B2-niveau met ten minste een 7. Met de Erasmus Universiteit en Nyenrode University hebben we afspraken gemaakt over mogelijkheden voor studenten om na het behalen van de driejarige vwo-variant versneld door te stromen naar een universitaire master. Het gebruikelijke 'schakeljaar' kan dan in enkele maanden worden doorlopen. Studenten Accountancy (volttijd) en Bedrijfseconomie (volttijd) voor wie de studie tijdens het propedeusejaar toch te hoog gegrepen blijkt, en studenten BE (deeltijd) worden regelmatig met succes naar de Associate degree-opleiding BE begeleid. Zij verlaten de hogeschool zo alsnog met een diploma.

Onderwijsdifferentiatie Bedrijfseconomie



Inmiddels vindt overleg plaats over verdere differentiatie door verbindingen te leggen naar de onderwijsprogramma's van de opleidingen Commerciële Economie (CE) en International Business and Management Studies (IBMS). Zo wordt onder alle omstandigheden 'elke student optimaal uitgedaagd om met veel inzet te studeren en zijn talenten maximaal te ontwikkelen'.¹⁴

3.3.3 Driejarige vwo-trajecten

Ook driejarige vwo-trajecten maken deel uit van een gedifferentieerde aanpak. In het studiejaar 2015-2016 draaien inmiddels zes driejarige opleidingen (180 ects) voor vwo-studenten en buitenlandse studenten met een gelijkwaardig diploma. Het betreft de opleidingen:

Process & Food Technology: in september 2014 gingen we van start met 6 studenten. Een jaar later was dit aantal gegroeid naar 22. Hiervan was 32 procent niet-westers allochtoon, 81,8 procent vrouw en 68,2 procent kwam binnen met een buitenlands diploma.

European Studies: in september 2014 zijn we gestart met 41 studenten. Een jaar later was dit aantal gegroeid naar 74. Hiervan was 81 procent westers en niet-westers allochtoon, 66,2 procent vrouw en 79,7 procent kwam binnen met een buitenlands diploma.

International Communication Management: in september 2014 zijn we gestart met 85 studenten. Een jaar later was dit aantal gegroeid naar 178. Hiervan was 90,4 procent westers en niet-westers allochtoon, 68 procent vrouw en 91,6 procent kwam binnen met een buitenlands diploma.

Industrial Design Engineering: in september 2014 gingen we van start met 63 studenten. Een jaar later was dit aantal gegroeid naar 108. Hiervan was 88 procent westers en niet-westers allochtoon, 53,7 procent vrouw en 87 procent kwam binnen met een buitenlands diploma.

Opleiding tot Leraar Basisonderwijs (PABO): in september 2014 zijn we gestart met 12 studenten. Een jaar later was dit aantal gegroeid naar 32. Hiervan was 21,9 procent niet-westers allochtoon, 34,4 procent man en de helft kwam binnen met een eerder behaalde hogeronderwijsopleiding.

¹⁴ Citaat uit: Profilering en prestatieafspraken van De Haagse Hogeschool, 1 mei 2012, pagina 16.

Geprofileerd en gepresteerd

International Financial Management and Control: in september 2015 zijn we gestart met 9 studenten, waarvan 77,8 procent westers allochtoon, 33 procent vrouw en 67 procent in het bezit van een buitenlands diploma.

Behalve de opleiding PABO betreft het internationale opleidingen. In september 2016 gaat de eveneens internationale driejarige opleiding Communication and Multimedia Design User Experience van start. De komende jaren zullen meer driejarige vwo-trajecten volgen.

3.4 Zwaartepuntvorming

Over zwaartepuntvorming schreef de hogeschool (samengevat) het volgende in de prestatieafspraken:

- *De Haagse Hogeschool heeft vestigingen in Den Haag, Delft en Zoetermeer. De beleidsagenda's van deze steden zijn (samen met de nationale en internationale vraagstukken) een belangrijke factor bij de keuzes van de hogeschool op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie:*
 - *Den Haag is een snel veranderende stad waar migratie, integratie en stedelijke vernieuwing belangrijke onderwerpen zijn die invloed hebben op omliggende gemeentes. Den Haag is het bestuurlijke centrum van Nederland. Internationaal staat de stad bekend als de Legal Capital of the World of, zoals de gemeente zich noemt, de internationale stad van Vrede en Recht.*
 - *In de regio Den Haag komen ook veel economische vragen samen. De stad biedt onderdak aan veel overheids- en non-profit-instellingen. Ook bedrijven als Shell, ING en Siemens zijn al tijden in Den Haag gevestigd, evenals accountants- en ingenieursbureaus en organisaties in de telecomsector en de verzekeringsbranche. In de stad speelt daarnaast het midden- en kleinbedrijf een belangrijke rol.*
 - *De gemeente Zoetermeer en het bedrijfsleven daar zijn vooral voor de IT-opleidingen van belang. De werkgelegenheid in de ICT-sector, interactieve media en Cybersecurity & Safety is groot. Zoetermeer is qua omvang de derde stad in Zuid-Holland en heeft vier aandachtclusters – ICT, Gezondheid en Welzijn, Leisure, en Bestuur en Belang – die het meest kansrijk worden geacht voor verdere groei.*
 - *Delft profileert zich als de stad van de technologische innovaties met een grote rol voor de kennis- en onderwijsinstellingen. De economische agenda van Delft laat een aantal markante thema's zien: Clean Delta, Medical Delta en Green Delta. Bij de universiteit verrijst de Technologische Innovatiecampus Delft. Daar wordt samengewerkt aan de uitbouw van twee clusters van bedrijven en kennisinstellingen als een proeftuin voor talloze technologische innovaties. De stad wil een centrum van innovatie zijn waar ruimte en aandacht is voor sociale cohesie en inclusieve groei.*
 - *Deze belangrijke regionale en nationale thema's sluiten naadloos aan bij een aantal punten van de Europese agenda (Horizon 2020), zoals Health, Food Security, Secure, Clean and Efficient Energy en Inclusive, Innovative and Secure Societies. Ook een aantal Europese doelstellingen sluiten goed aan bij onze visie om te werken aan een duurzame en inclusieve samenleving: het bevorderen van innovatieve interventies, het verduurzamen van het beleid en het streven naar een grotere toepassing van natuurlijke hulpbronnen door de industrie.*
- *De Haagse Hogeschool heeft drie zwaartepunten gekozen:*
 - *Kennisdomein Economie: Ondernemerschap en innovatie in een tijdperk van globalisering (Entrepreneurship and Innovation in the Age of Globalization);*
 - *Kennisdomein Bestuur & Veiligheid: Goed bestuur voor een veilige wereld (Good Governance for a Safe and Secure World);*
 - *Kennisdomein Technologie: Kwaliteit van het leven: technologie voor gezondheid (Quality of Life: Technology for Health).*

Met deze zwaartepunten kan de hogeschool zich specifiek thematisch profileren, zoals in het rapport Veerman en de Strategische Agenda van staatssecretaris Zijlstra is aangegeven. Een zwaartepunt is daarbij gedefinieerd als een thematisch speerpunt in het aanbod van de hogeschool. Ieder zwaartepunt omvat activiteiten en specifieke kennis van het bachelor- en masteronderwijs en van het onderzoek met het thema als verbindend element. De thema's vloeien voort uit de sterke profielen in onderwijs en onderzoek in relatie tot externe ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen kunnen lokaal, regionaal of internationaal van aard zijn.

- *De kennisdomeinen van de zwaartepunten zijn zorgvuldig gekozen vanuit een aantal relevante factoren, zoals het opleidingsniveau van docenten, de studenteninstroom, externe relaties (regionale inbedding), regionale en gemeentelijke onderwijs- en economische agenda's, portfolio, lectoraten en onderzoek, et cetera. In de nadere uitwerking spelen de volgende criteria een rol: aansluiting bij de economische topsectoren van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, bij brede maatschappelijke vraagstukken, bij specifieke vraagstukken in de regio Haaglanden en bij kenmerken van de hogeschool (grootstedelijk, internationaal en divers), onderscheidend, voortbouwend op een trackrecord en mogelijkheden voor internationale projecten en subsidieprogramma's.*
- *Door de krachten rond deze thema's te bundelen, wil de hogeschool aanspraak kunnen maken op Europese subsidies en zo haar innovatiekracht, onderwijs en onderzoek versterken. Dit betekent dat de hogeschool nadrukkelijk in wil spelen op de Europese thema's op het gebied van onderzoek en innovatie.*

Direct na het afsluiten van de prestatieafspraken zijn de drie zwaartepunten belegd als drie programma's met eigen programmalijnen en businessplannen. Voor elk programma is een directeur benoemd als eindverantwoordelijke (direct onder het CvB) met een eigen programmacoördinator. In 2015 hebben we een aantal veranderingen doorgevoerd in de organisatie van het onderzoek aan De Haagse. Per april 2015 zijn de lectoren vanuit het voorheen centrale Centrum voor Lectoraten & Onderzoek (CLO) bij de faculteiten gepositioneerd. Daarnaast hebben we een Strategische Onderzoeksraad (SOR) ingericht voor de advisering aan het CvB over de strategische sturing van het onderzoek en zijn er vier multidisciplinaire en interfacultaire onderzoeksplatforms opgericht. Deze platforms zijn ingericht rond de drie thema's van de zwaartepunten en daaraan is een vierde thema en platform toegevoegd: Leren in een netwerksamenleving. De platforms zijn feitelijk een samenvoeging en een voortzetting van de lectoraten met hun aandachtsgebieden én de activiteiten die in het kader van de zwaartepunten zijn ontwikkeld. In 2015 is elk van de vier onderzoeksplatforms gestart met het actualiseren en verder uitwerken van onderzoekslijnen en -programma's. Dit gebeurde via discussies en consultaties met de participerende lectoren en interne en externe stakeholders uit de Haagse regio. Hierbij is ook de inmiddels uitgewerkte Nationale Wetenschapsagenda een belangrijke referentie. De namen van de vier platforms zijn in dit proces deels gewijzigd:

1. Goed bestuur voor een veilige wereld
2. The next economy¹⁵
3. Kwaliteit van leven: mens en technologie¹⁶
4. Leren in een netwerksamenleving

¹⁵ Voorheen: Ondernemerschap en innovatie in een tijdperk van globalisering.

¹⁶ Voorheen: Kwaliteit van het leven: technologie voor gezondheid.

Geprofileerd en gepresteerd

De onderzoeksplatforms zullen zich richting 2020 mogelijk verder ontwikkelen in één of meer kenniscentra, als plek waar onderzoek, onderwijs en buitenwereld samenkomen, met als kern een meerjarig multidisciplinair onderzoeksprogramma.

Hoofdstuk 4 *Onderzoek en valorisatie* gaat in op de zwaartepuntvorming binnen elk van de vier platforms en op wat we in de periode 2012-2015 hebben gerealiseerd.

3.5 Conclusie

De Haagse Hogeschool heeft de afgelopen jaren sterk ingezet op differentiatie en zwaartepuntvorming. We hebben daarbij veel bereikt op de profileringsthema's, in het bijzonder internationalisering.

In februari 2015 verscheen het instellingsplan 'Wereldburgers in een lerende samenleving', met daarin onze strategische keuzes voor de planperiode 2015-2020. Ook hier ging een uitgebreid participatief traject aan vooraf. In het voorjaar van 2014 hebben we de eerste hoofdlijnen opgesteld. Dit deden we op de manier die de hogeschool gewend was van de totstandkoming van de vorige hogeschoolontwikkelingsplannen (HOP 1-7). Onder leiding van het nieuw samengestelde College van Bestuur hebben we een brede ronde gesprekken gevoerd binnen en buiten de hogeschool. Daarin zijn de ideeën uit de eerste schets getoetst en verdiept.

Het resultaat was een nieuw instellingsplan met een korte en krachtig geformuleerde visie. In dit plan werd ook het nieuwe besturingsmodel neergezet en werd een aanzet gegeven voor concretisering van de visie en ambitie door de onderdelen van de organisatie. Als symbool voor dit proces werd de kastanje gekozen: De Haagse Hogeschool als mooie kastanje, met veel energie en kracht die we willen laten ontkiemen, zodat wat verborgen is tevoorschijn komt en de boom kan gaan bloeien. Na de publicatie van het instellingsplan werd dit expliciet ter hand genomen via 'kastanjetrajecten'. Alle faculteiten en diensten werden daarbij uitgenodigd om met hun eigen medewerkers te komen tot een invulling van de visie uit het instellingsplan voor de eigen faculteit of dienst. Deze input werd vastgelegd in zogenoemde 'kastanjeboeken', die de insteek waren voor een gemeenschappelijke managementconferentie in het late voorjaar van 2015.

Het Haagse profiel dat tijdens de prestatieafspraken is geformuleerd, is nog duidelijk herkenbaar als profiel in het instellingsplan, maar dan aangescherpt. Kwalitatief hoogwaardig onderwijs binnen De Haagse Hogeschool heeft in dat profiel een helder eigen karakter, gevoed door de drie specifieke kenmerken van het Haagse onderwijs: wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool. We geven hieronder een korte schets van de drie kenmerken.

Wereldburgerschap. We beschouwen wereldburgerschap als een kritisch bewustzijn dat zich uitstrekt tot buiten de grenzen van de lokale of nationale gemeenschap. Daarbij gaat het zeker niet alleen om de betrokkenheid bij mondiale vraagstukken, maar juist ook om de participatie in de pluriforme maatschappij in ons eigen land. Die betrokkenheid bij de samenleving vraagt om een persoonlijke ontwikkeling die bijdraagt aan goed burgerschap.

Internationalisering. De Haagse Hogeschool heeft de ambitie om in 2020 de meest internationale hogeschool te zijn. Dat meten we niet af aan instrumentele doelen en outputindicatoren zoals het aantal internationale studenten, stafleden of relaties met internationale partners. We meten dat af aan de impact die we hebben op (de ontwikkeling van) onze studenten. Ons beleid beoogt de studenten toe te rusten met de noodzakelijke professionele, persoonlijke en academische competenties die zij nodig hebben om succesvol te kunnen functioneren in de snel ontwikkelende global community van de toekomst. De beoogde kwaliteitsverbetering van ons onderwijs kan daarom alleen worden geleverd door permanent rekening te houden met de ontwikkelingen in de wereld.

Netwerkhogeschool. De Haagse Hogeschool wil zich ontwikkelen tot een netwerkhogeschool. We willen daarmee een open verbinding realiseren tussen onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk. We zijn ervan overtuigd dat kenniscirculatie de beste manier is om onderwijs- en praktijkinnovatie tot stand te brengen. We hebben daarom vier onderzoeksplatforms die fungeren als de brug tussen de buitenwereld en de hogeschool.

Het instellingsplan heeft een dialoog op gang gebracht waarin we met elkaar spreken over onze ontwikkeling en de betekenis daarvan voor onze toekomst: waar komen we vandaan, wat heeft ons dat gebracht en hoe gaan we verder? Het plan markeert de overgang naar een volgende planperiode, gericht op de toekomst, met een scherp oog voor de situatie waarin de hogeschool verkeert en met een lerend perspectief.

4. Valorisatie

De prestatieafspraken beschrijven over valorisatie - in het verlengde van wat hierboven onder 3.4 Zwaartepuntvorming staat - het volgende:

- *Het succes van een zwaartepunt (zie 3.4) moet meetbaar zijn. Daarom stelt de hogeschool voor die zwaartepunten indicatoren vast in de businessplannen. Deze vormen een graadmeter voor aspecten als studiesucces, accreditatieresultaten, docentenkwaliteit, valorisatietrajecten, binnengehaalde derde geldstromen, publicaties, of samenwerkingsverbanden met andere hogere onderwijsinstellingen en het werkveld.*
- *Met de zwaartepunten wil De Haagse Hogeschool vormgeven aan haar doelstellingen voor de lange termijn. Deze gaan over kenniscreatie (onderzoek), kennisvalorisatie (toepassing) en kennisdisseminatie (onderwijs). Bovendien kan de hogeschool via de zwaartepuntvorming haar rol versterken als kennispartner in de regio voor andere kennisinstellingen, het bedrijfsleven en de overheid.*

De Vereniging Hogescholen stelde in 2012 (mede ter voorbereiding op de prestatieafspraken) een conceptwerkset valorisatie-indicatoren vast. Die werkset is onderverdeeld in drie categorieën: (1) onderwijs/training, (2) samenwerking en financiering en (3) vermarkting en toepassing. Iedere categorie kent tenminste elf indicatoren. De Vereniging Hogescholen gaat daarbij uit van de volgende drie uitgangspunten:

1. Het hbo heeft een eigen rol in het valorisatieproces. Hogescholen hebben een eigen positie in de kennisinfrastructuur. De klassieke kennistransferopvattingen zijn te beperkt om recht te doen aan valorisatie vanuit hogescholen. Een brede opvatting van valorisatie, met het oog voor de onderwijscontext en het eigene van praktijkgericht onderzoek, is daarom een must.
2. Hogescholen valoriseren in een ecosysteem met andere partijen. Het is daarom zaak om vanuit eigen positionering in te zetten op verbinding en vergelijkbaarheid met andere spelers.
3. Het vaststellen van indicatoren voor kennisvalorisatie is een proces van trial en error, een leerervaring. In de jaren 2013-2015 moet er ruimte zijn voor testen, evalueren en aanpassen.

De Haagse Hogeschool is het (onder III genoemde) traject gestart met de indicatoren zoals in de prestatieafspraken benoemd bij elk van de zwaartepunten. De door de Vereniging (onder I) benoemde brede opvatting is daarin duidelijk herkenbaar. De indicatoren zijn door De Haagse Hogeschool zo concreet mogelijk vertaald naar prestatie-indicatoren. Sommige van deze prestatie-

Geprofileerd en gepresteerd

indicatoren bleken in de praktijk haalbaar, andere zijn geëvalueerd en aangepast. De ervaringen leren dat valorisatie en onderzoek in de praktijk van de hogeschool zeer dicht tegen elkaar aan zitten. Het praktijkgerichte onderzoek is immers gericht op kennisontwikkeling en -circulatie én op het verbeteren en vernieuwen van het onderwijs en de (beroeps)praktijk. Voor de hogeschool is dat laatste ook de invulling van het begrip valorisatie. Vanuit dit perspectief staat hieronder de valorisatie binnen de vier onderzoeksplatforms¹⁷ beschreven, mede in het licht van de voornemens zoals deze in de prestatieafspraken waren geformuleerd. Omdat een totaaloverzicht ondoenlijk is, gaat het steeds om een selectie van resultaten.

4.1 Goed bestuur voor een veilige wereld

Het zwaartepunt Goed bestuur voor een veilige wereld heeft zich vanaf de start gericht op twee hoofdthema's:

- het 'recht' op goed bestuur (good governance);
- veiligheid van mens en maatschappij.

Deze thema's zijn tot op de dag van vandaag leidend in het onderzoek van het platform. Binnen het platform werken de volgende lectoraten samen: Burgerschap & Diversiteit, Cyber Security & Safety, European Integration, Grootstedelijke Ontwikkeling, Internationale Samenwerking, Internationale Vrede, Recht en Veiligheid en Public Governance.

In wisselwerking met het werkveld en de strategische partners is de koers doorontwikkeld in de richting van international and regional governance, cybersecurity, international financial crime, personenverkeer (asiel en migratie) en stedelijke veiligheid. Onderwerpen als sociale cohesie en het functioneren van organisaties zijn op de achtergrond geraakt, doordat diversiteit, wereldburgerschap, kennis van (en actieve) betrokkenheid bij de wereld en internationale competenties prevaleerden.

De onderzoeksthema's waar het zwaartepunt Goed bestuur voor een veilige wereld zich vanaf zijn oprichting mee bezighield, namelijk het recht op goed bestuur en veiligheid van mens en maatschappij, hebben in de afgelopen jaren aan kracht gewonnen. Momenteel profileert het platform zich op de volgende onderzoeksthema's:

1. Global cities
2. Safety
3. Global Citizenship
4. Transnational Mobility
5. New Forms of Governance, Regulation and Dispute Settlement

Dat onze kennis en expertise nationaal op prijs wordt gesteld, blijkt uit de trekkersrol die De Haagse Hogeschool momenteel vervult op de thema's cybersecurity (Nationale Innovatieagenda Veiligheid, NIAV) en smart, liveable cities (Nationale Wetenschapsagenda, NWA). Net als het platform Goed bestuur voor een veilige wereld zet de gemeente Den Haag sterk in op de thema's recht, vrede en veiligheid. Dit biedt vele kansen om nog meer en beter samen te werken met de gemeente en met de internationale instellingen die in de regio Den Haag zijn gevestigd. Zowel individueel als in coalities. Uit het recent verschenen beleidsrapport over de metropoolregio van de OESO¹⁸ blijkt dat veel wordt verwacht van verdere versterking van de metropoolregio Rotterdam - Den Haag. Zelfs

¹⁷ Het in 2015 opgerichte vierde platform 'Leren in een netwerksamenleving' is daarbij ook opgenomen, ook al was van dat betreffende zwaartepunt in 2012 nog geen sprake.

¹⁸ The Metropolitan region of Rotterdam-The Hague, The Netherlands, Policy Highlights, OESO, 2016.

terwijl economisch en functioneel nog geen sprake is van volledige integratie. Het is een mooie uitdaging voor het platform om hieraan een bijdrage te leveren vanuit de vijf bovengenoemde onderzoeksthema's.

Op die thema's (Global cities, Safety, Global Citizenship, Transnational Mobility en New Forms of Governance) heeft het platform zich naar buiten toe geprofileerd via onderzoek, onderwijs (in opleidingen, minoren, keuzemodules en Summer Schools) en bijdragen aan de samenleving. Zo heeft De Haagse bijeenkomsten, lezingen, conferenties en (mini)symposia georganiseerd, heeft zij boeken, artikelen en brochures geschreven en heeft zij via verschillende media bijdragen geleverd aan het maatschappelijk debat. Hieronder vindt u daarvan een selectie. De meeste voorbeelden kunnen als realisatie van de voornemens in de prestatieafspraken worden beschouwd.

The Hague Security Delta (HSD)

In juli 2013 is The Hague Security Delta (HSD) opgericht, een triple helix samenwerking. Doel: het ontwikkelen van diensten, producten en kennis voor een veiliger wereld. HSD is het grootste veiligheidscluster in Europa. In dit cluster – met regionale aansluitpunten in Den Haag (HSD Campus), Twente en Brabant – werken bedrijven, overheden en kennisinstellingen samen aan innovatie en kennis op het gebied van bescherming van kritieke infrastructuur, cybersecurity, forensisch onderzoek en nationale en stedelijke veiligheid. Het gezamenlijk doel is meer economische activiteit, meer werkgelegenheid en een veiliger wereld. De Haagse Hogeschool maakt deel uit van het bestuur van HSD. De samenwerking met HSD heeft onder meer geleid tot een gezamenlijke projectaanvraag voor ondersteuning van een kennisalliantie (Erasmus+ Key Action 2). HSD en De Haagse Hogeschool bereiden deze alliantie momenteel voor. Doel daarvan is het onderwijs naar een hoger niveau brengen met een nieuw onderwijsmodel, waarbij het werkveld actief betrokken is.

The Hague Academic Coalition (HAC)

The Hague Academic Coalition is in 2004 opgericht door Universiteit Leiden, Institute for Social Studies Erasmus, TMC Asser Instituut, Instituut Clingendael en de Carnegie Stichting. Later kwamen daar de Hague Institute for Internationalisation of Law, De Haagse Hogeschool, de Hague Academy of International Law, de NUFFIC en The Hague Institute for Global Justice bij. Het doel van de HAC is het bevorderen van onderzoek, onderwijs en publieke discussie gericht op gerechtigheid, vrede en duurzame ontwikkeling in Den Haag.

Cybersecurity & safety

Als enige hogeschool heeft De Haagse Hogeschool een op cybersecurity gerichte bacheloropleiding, een lectoraat Cyber security & safety en binnenkort een minor Cybersecurity (start september 2016). Bovendien is De Haagse Hogeschool founding father van de Cyber Security Academy (samen met de universiteiten van Delft en Leiden), die momenteel een executive master Cyber Security aanbiedt. Ook is De Haagse met de Cyber Security Academy een professional master aan het opzetten. Daarnaast werkt de hogeschool aan een kwalificatiesysteem van professionals en aan het creëren van bewustwording van de veiligheidsrisico's en beveiligingsmogelijkheden. Voorts heeft De Haagse Hogeschool in 2015 het Centre of Expertise Cyber Security opgericht. Doel hiervan: samen met externe partijen state of the art onderzoek doen en excellent onderwijs ontwikkelen. Bovendien draagt de hogeschool bij aan de Nationale Innovatie Agenda Veiligheid (NIAV) als trekker van de ketenbenadering Cybersecurity.

Internationale Vrede, Recht en Veiligheid

Het lectoraat Internationale Vrede, Recht en Veiligheid verzorgt een hogeschoolbrede, internationale minor Peacebuilding after Conflicts die onder studenten veel succes oogst. Dit geldt ook voor de

Geprofileerd en gepresteerd

module Human Rights and Security, die De Haagse Hogeschool elk jaar tijdens de Summer School geeft. Daarnaast geeft de hogeschool masterclasses, gastcolleges en lezingen en legt zij de laatste hand aan een Handboek Internationale Betrekkingen voor hbo-studenten en bachelor wo-studenten. De lectoraten Internationale Samenwerking, European Integration en Public Governance leveren een bijdrage aan dit handboek, waarin ook aandacht is voor praktijkgerichte vaardigheden. Het lectoraat European Integration biedt de hogeschoolbrede minor Europe on the Move aan, over het personenverkeer in de Europese Unie. Variërend van vrij verkeer tot asiel en migratie. Verder heeft De Haagse Hogeschool een meerjarige partnerovereenkomst met de Nederlandse vestiging van University for Peace voor het verzorgen van onder meer gastlessen en modules. De zogenoemde Upeace van de Verenigde Naties heeft als missie: *“to provide humanity with an international institution of higher education for peace with the aim of promoting among all human beings the spirit of understanding, tolerance and peaceful coexistence, to stimulate cooperation among peoples and to help lessen obstacles and threats to world peace and progress [...]”* Ten slotte doen onderzoekers in de kenniskring van het lectoraat Internationale Vrede, Recht en Veiligheid een (mede door de NWO gefinancierd) promotieonderzoek naar de factoren die vestiging en behoud van internationale organisaties in Den Haag bevorderen en het vestigingsbeleid vergelijken met steden als Genève, Kopenhagen en Wenen.

Hague Peace Conference

De Haagse Hogeschool was organisator van de internationale Derde Vredesconferentie. Hiertoe behoorde eveneens een essaycompetitie (199 inzendingen) over verbetering van de handhaving van vrede door de VN Veiligheidsraad en vernieuwing van het Geneefse Oorlogsrecht (1-3 juli 2015). Dit heeft geresulteerd in een essaybundel, een Facebookcommunity en een website met verslagen en filmpjes.¹⁹ De conferentie telde 73 internationale deelnemers, kende een zeer gevarieerd programma op het gebied van vrede en veiligheid en werd geopend in het Vredespaleis. Bij de opening waren 35 personen uit het corps diplomatiek aanwezig.

De Veilige Stad

In 2013 besloot De Haagse Hogeschool, op basis van een hogeschoolbreed onderzoek naar de mogelijkheden voor een Honours College met als thema De Veilige Stad, om hiermee niet te starten. Het thema is de afgelopen jaren verder doorontwikkeld binnen het lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling. Binnen de HACU (een initiatief waarin de gemeente Den Haag, onderzoeksbureau IFSQ, partijen in stadsdeel Laak en De Haagse Hogeschool bijeenkomen), zijn nieuwe vormen van onderzoek en kennisontwikkeling beproefd. Buiten de HACU heeft De Haagse Hogeschool met Laak nog een andere verbinding: de werkzaamheden in het Lokaal Laak in de Ketelstraat (lab) in het kader van Laak Vitaal (platform ‘Kwaliteit van Leven’). Onder het motto ‘Iedereen doet aan veiligheid’ is onderzoek gedaan naar de manier waarop spelers in het veiligheidsdomein (overheden, publieke en private organisaties, politie, burgers) verantwoordelijkheid krijgen, dan wel nemen. De verschuiving naar de rol van andere partijen dan de overheid vergt volgens de onderzoekers een bredere en andere visie op veiligheid dan een eenzijdige en negatieve inkleuring (bijvoorbeeld de afwezigheid van criminaliteit en overlast). De lector Grootstedelijke ontwikkeling is trekker van het thema Smart liveable cities van de Nationale Wetenschapsagenda.

Information Security Management

Het internationale programma Information Security Management zou aanvankelijk tot stand komen met steun van de Cyber Security Academy (CSA). Tijdens de voorbereiding bleek echter dat in de markt geen behoefte bestond aan een Engelstalig programma. Vervolgens is besloten om vanuit de

¹⁹ Een impressie is te bekijken op <http://sites.thehagueuniversity.com/hague-peace/home>.

internationale opleiding Law (aan de faculteit Bestuur, Recht en Veiligheid, BRV) en het Center of Expertise Cyber Security (aan de faculteit IT & Design, ITD) een minor Cyber Security te ontwikkelen. Hierin komen zowel de juridische als de governance- en ICT-vraagstukken aan de orde. De minor zal in september 2016 van start gaan bij de faculteiten BRV en ITD.

Master Veiligheid

In 2014 is een haalbaarheidsstudie uitgevoerd naar de master Veiligheid, waaruit bleek dat op dat moment onvoldoende vraag was naar een dergelijke master. De Cyber Security Academy biedt wel een master Cyber Security aan. Voor september 2016 staat een professional executive master op de rol op het gebied van cybersecurity.

Botnets

Het project 'Duurzame maatregelen tegen botnets' is ruim vijf jaar geleden gestart met een promotietraject in samenwerking met de Technische Universiteit Delft. Doel van het onderzoek was het ontwikkelen van nieuwe detectietechnieken voor botnets op internet. Hiermee zijn botnets op te sporen en uit te schakelen. Begin 2015 is de onderzoeker gepromoveerd en sindsdien is het project onderdeel van het lectoraat Cyber security & safety. Naast het proefschrift *Detection of Botnet Command and Control Traffic in Enterprise Networks* heeft het onderzoek in 2014 een wetenschappelijke publicatie opgeleverd in de verslagen van de conferentie Securecomm. Verder zijn binnen dit onderzoek in 2014 vier studentenprojecten (acht studenten) en twee afstudeerprojecten uitgevoerd. Het onderzoek heeft veelbelovende technieken opgeleverd om botnetverkeer op te sporen op basis van correlatie tussen netwerkactiviteiten.

Verbindingen met het onderwijs

De Haagse Hogeschool heeft onder meer de volgende verbindingen met het onderwijs gerealiseerd: serious game Veiligheid (Integrale Veiligheidskunde)

- keuzemodule en later Minor Neighbourhood Governance
- hogeschoolbrede Minor Europe on the Move
- hogeschoolbrede Minor Development Cooperation
- hogeschoolbrede, Internationale Minor Peacebuilding after Conflicts
- hogeschoolbrede Minor The Many Faces of Globalisation
- hogeschoolbrede Minor Wereldburgerschap
- post-bacheloropleiding Cyber Security Management
- master Cyber Security
- modules in de Summer School, waaronder Security & Society en Human Rights and Security
- masterclasses 'De wereld in 2025' (2012-2015) en 'De wereld in 2030' (2016)
- gastcolleges en masterclasses
- papers voor en bijdragen aan conferenties
- begeleiding van afstudeerders en promovendi

Nota bene: uit onderzoek van het lectoraat Internationale Samenwerking en uit de algemene internationale literatuur blijkt dat studies of stages in het buitenland voor het verwerven van internationale competenties veel effectiever zijn als de studenten goed worden voorbereid en begeleid in een doelgerichte en doelbewuste acquisitie van die competenties. Daartoe is onder meer de trainingsmodule PREFLEX ontwikkeld.²⁰

²⁰ PREFLEX – Preparation for your Foreign Learning Experience. Student Guide, M.J. Hernández Sanchez en J.H.C. Walenkamp, The Hague University of Applied Sciences, 2012, pp. 1-43, 2012.

Geprofileerd en gepresteerd

4.2 Ondernemerschap en innovatie in een tijdperk van globalisering

Aan het zwaartepunt Ondernemerschap en innovatie in een tijdperk van globalisering participeren de lectoraten Innoverend Ondernemen, Financial Inclusion and New Entrepreneurship, Risk, Assurance & Business IT, Designerly Innovation, Change Management en Duurzame Talentontwikkeling. Vanuit het onderwijs participeren met name de bacheloropleidingen op het gebied van business, management en IT, evenals technische opleidingen met een managementvariant en de masteropleidingen in het economisch domein.

In 2015 is vanuit het zwaartepunt Ondernemerschap en innovatie in een tijdperk van globalisering een visietraject gestart. Doel hiervan is om de inhoudelijke agenda te actualiseren voor de periode na de profilering en prestatieafspraken. Dit heeft geresulteerd in het programmaplan 'The Next Economy', waarin De Haagse Hogeschool een deel van de thematiek voortzet en waarin zij nieuwe onderzoeksthema's als sociaal ondernemerschap en circulaire economie heeft opgenomen. In het platform 'The Next Economy' speelt het onderzoek een centrale rol. Met nadrukkelijke aandacht voor valorisatie in het onderwijs, en in samenwerking met het bedrijfsleven, de overheid en maatschappelijke organisaties.

In de prestatieafspraken worden vier onderzoeksthema's beschreven voor het zwaartepunt, te weten:

- innovatief ondernemen;
- emerging economies;
- complexiteit en risico's;
- economie en publieke dienstverlening.

Hieronder staat per themagebied beschreven welke projecten zijn gerealiseerd en welke resultaten zijn behaald.

Innovatief ondernemen

Binnen het onderzoeksthema innovatief ondernemen heeft een groot aantal projecten plaatsgevonden. Een overzicht hiervan is te vinden op www.hce-denhaag.nl. Enkele projecten verdienen in het bijzonder vermelding.

De student als innovatiemotor

In het project 'De student als innovatiemotor' wordt in Europees verband onderzoek gedaan naar *effectuation*, persoonlijkheidskenmerken en de ondernemende archetypes. Het lectoraat Duurzame Talentontwikkeling gebruikt de opbrengst hiervan in het ondernemerschapsonderwijs.

Toekomstscenario's voor retailbranche

In het project 'De toekomst van retail' werken onderzoekers en studenten, in samenwerking met een aantal Haagse retailondernemers en de gemeente Den Haag, met Design Thinking aan toekomstscenario's voor de retailbranche. Dit project bouwt voort op het Retailplatform, RAAK Grafimedia 3.0 en 'A designerly approach to networked innovation', zoals beschreven in de prestatieafspraken.

De manager als katalysator

Vanuit het onderzoeksproject 'De manager als katalysator' is in december 2015 een artikel geaccepteerd in het peer-reviewed *International Journal of Fashion Studies*. Voorts doet men binnen het lectoraat FINE-onderzoek naar de effecten van incubators op leeruitkomsten in het hbo. Ook is een onderzoek uitgevoerd naar het creëren van banen door ondernemers. De resultaten hiervan zijn gepresenteerd op het RENT-congres in Zagreb (Kroatië), en hebben geleid tot twee aanstaande

artikelen in de *Enterprise Development & Microfinance Journal* en de *Journal of Small Business and Enterprise Development*.

Ondernemendheid onder studenten vergroten

Ook is een groot aantal initiatieven opgezet om de ondernemendheid en het ondernemerschap onder studenten te vergroten. Zo is de minor Ondernemen en innoveren grotendeels herontworpen. Hieraan nemen per jaar circa tweehonderd studenten van binnen en buiten de hogeschool deel, die ofwel hun idee omzetten in een businessplan, ofwel hun businessplan in de praktijk gaan brengen. Ook is in Zoetermeer de Dutch Innovation Factory met daarin de Crosspring Incubator gevestigd, die nauw samenwerkt met de hogeschool. Verder is gestart met de Hybride Student Ondernemersprijs, die in samenwerking met onder meer de Rabobank, jaarlijks wordt uitgereikt aan de student met het beste ondernemingsplan.

Haagse Hybride Financieringsinitiatief

Vanuit het lectoraat Financial Inclusion and New Entrepreneurship is in samenwerking met het Fonds 1818 het leerbedrijf HHYFI (het Haagse Hybride Financieringsinitiatief) opgezet, waar studentondernemers microkredieten kunnen aanvragen. In het project 'Mijn eerste onderneming in de zorg' kreeg degene met het beste idee voor een zorginnovatie een geldbedrag en begeleiding om zijn of haar idee in de praktijk te brengen. Voorts werkt de hogeschool samen met Eye on Entrepreneurs, een organisatie die ondernemend toptalent koppelt aan mkb-bedrijven. Daarnaast participeert de hogeschool in CityLab, een initiatief van vier Haagse onderwijsinstellingen om samen te werken in ondernemend onderwijs.

Studenten koppelen aan bedrijfsleven

Projecten als 'Studenten helpen ondernemers', 'De student als innovatiemotor', 'Innoveren door samen te leren' en 'Crowd innovation' zijn erop gericht om studenten te koppelen aan bedrijven en maatschappelijke instellingen, zodat studenten en ondernemers samen met innovatievraagstukken aan de slag kunnen gaan. Binnen het onderzoeksproject 'Van manager naar katalysator' hebben studenten een pop-upwinkel voor vintagekleding op het terrein van de hogeschool geopend. Ook heeft in 2015 op de hogeschool de Participatory Innovation Conference (PIN-C) plaatsgevonden, die De Haagse Hogeschool samen met de University of Southern Denmark heeft georganiseerd.

Emerging economies

De hogeschool heeft een China- en een Braziliëplatform opgezet. Binnen het Chinaplatform heeft De Haagse partnerships met zeven Chinese universiteiten opgezet en werkt zij aan het opzetten van partnerships met nog vier universiteiten. Ook ontwikkelde de hogeschool twee minors: Business in Asia (voor de opleiding International Business and Management Studies) en China: Economy and Culture (voor de opleiding Bedrijfskunde MER). In de opleiding International Business and Management Studies is de Chinese taal als extracurriculair keuzevak gestart. Binnen het Braziliëplatform is inmiddels met twee universiteiten (SENAI-SP en UFMG) een *memorium of understanding* getekend. In 2013-2014 hebben 75 Braziliaanse young professionals een MBA-course gevolgd aan De Haagse Hogeschool. Vanuit de opleiding International Business and Management Studies is de minor Business in Latin America ontwikkeld.

Complexiteit en risico's: Het lectoraat Risk, Assurance & Business IT doet, in samenwerking met Achmea, een grootschalig en langdurig onderzoek naar het meten en verbeteren van risicovolwassenheid in organisaties. Met Ernst & Young en SNS Reaal voert De Haagse onderzoek uit naar het verbeteren van de kwaliteit van accountantscontrole. Hierin participeren vanuit de hogeschool zowel studenten als docent-onderzoekers. Deze onderzoeken lopen op het moment

Geprofileerd en gepresteerd

van verslaglegging nog. Daarnaast zijn samen met Nyenrode twee onderzoeken afgerond naar de toegevoegde waarde van Enterprise Risk Management bij verzekeraars en naar de impact van AO/IC op ERP-systemen binnen het mkb. De (voorlopige) resultaten van het onderzoek brengt het lectoraat in via het bachelor- en masteronderwijs. Bijvoorbeeld door collegereksen en het ontwikkelen van een minor.

Economie en publieke dienstverlening

Dit thema is vormgegeven in het onderzoek 'Public Procurement als Innovatiemotor'. Regieorgaan SIA wees in 2014 een RAAK-aanvraag af voor dit project, dat De Haagse aanvroeg in een consortium met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, met het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie en met inkooporganisatie NEVI. Vervolgens heeft de hogeschool op locatie, in samenwerking met dit consortium, symposia georganiseerd over innovatie door inkoop vanuit overheid en bedrijfsleven.

4.3 Kwaliteit van leven: technologie voor gezondheid

Het onderzoeksplatform Kwaliteit van leven kent vier pijlers: de faculteiten Technologie, Informatie, Samenleving (TIS), Gezondheid, Voeding en Sport (GVS), IT & Design (ITD) en Sociaal Werk en Educatie (SWE). Binnen de hogeschool vormt het platform de verbinding tussen acht lectoraten en vier faculteiten met samen meer dan twintig opleidingen op het gebied van technologie, IT en design, gezondheid, voeding, sport en welzijn en educatie.

De verbindende onderzoeksvraag luidt: hoe kunnen we de kwaliteit van leven van mensen bevorderen door mens, omgeving en technologie te verbinden? Wat dragen we bij op individueel niveau (de mens), aan zijn omgeving (netwerken), op systeemniveau (transformatie) en aan de samenleving? Onder omgeving verstaat De Haagse Hogeschool zowel de fysieke (TIS), als de sociale (SWE) omgeving. De onderzoeksvraag is het resultaat van gezamenlijk overleg tussen de directeuren en de lectoren. De inbreng van externe stakeholders is hierin impliciet meegenomen, doordat alle lectoren samenwerken met externe partijen en hun onderzoek met deze partijen afstemmen.

De selectie van valorisatie-activiteiten zoals hieronder aangegeven, schetst de breedte en de focus van het zwaartepunt Kwaliteit van leven. De toetreding tot de Medical Delta is een bewijs van het feit dat het onderzoeksplatform inmiddels een belangrijke onderzoekspartner binnen én buiten de hogeschool is. Het is van belang het evenwicht tussen praktijk, opleiding en onderzoek te optimaliseren. Daarin streeft De Haagse Hogeschool steeds naar een driehoek met gelijke zijden.

Het onderwijs profiteert op verschillende manieren van de activiteiten binnen het platform Kwaliteit van leven. Zo biedt De Haagse minoren aan als Kwaliteit van leven, Sporttechnologie, Psychogeriatric en Social Work Online. Binnen die minoren werken studenten aan opdrachten rond technologie, mens, maatschappij en gezondheid. Ook werken studenten met docenten en lectoren aan onderzoeksprojecten, al dan niet in het kader van een minor. Lectoraten zetten opdrachten uit voor studenten en bieden stageplekken aan. Daarnaast werken studenten aan afstudeeropdrachten die direct gekoppeld zijn aan de projecten van het onderzoeksplatform Kwaliteit van Leven.

In de beknopte projectbeschrijvingen hieronder zijn voorbeelden van de opbrengsten voor het onderwijs en van onderzoeksopdrachten voor studenten opgenomen. Verder hebben de onderzoeksactiviteiten ook een positieve invloed op de curriculumontwikkeling: doordat docenten in kenniskringen en in projecten werken aan onderzoek, brengen zij de nieuwste inzichten en onderzoekvaardigheden mee naar hun opleiding.

Visies op technologie voor gezondheid

Japan kent een rijke technologische ontwikkeling. Daar kijkt niemand op van robots in de zorg.

Hoe komt het dat mensen technologie adopteren? Hoe kijken mensen aan tegen technologie? En hoe verhouden technologie, gezondheid en zorg zich tot elkaar? Dit onderzoek, uitgevoerd door het lectoraat Mantelzorg, verkent op exploratieve wijze het denken over de relatie tussen technologie, gezondheid en zorg. Naast de beschrijving van visies van 'grote' denkers, geeft dit onderzoek ook het woord aan studenten, docenten en leidinggevendenden die dagelijks in het beroepsonderwijs te maken hebben met dilemma's tussen mens en technologie. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de toepassing van technologie vraagt om zorgvuldigheid. Die technologie beïnvloedt immers de kwaliteit van leven. Het onderzoek is uitgegeven in boekvorm (Eburon) en is een aanzet tot denken over technologie, gezondheid en zorg. De onderzoeksresultaten zijn gepresenteerd op diverse (inter) nationale congressen. Vier faculteiten van De Haagse Hogeschool hebben hun medewerking verleend aan het onderzoek.

Medical Delta

De Haagse Hogeschool is in 2015 toegetreden tot de Medical Delta, met drie andere hogescholen in de regio: Inholland, Hogeschool Leiden en Hogeschool Rotterdam. In de topsector Life, Sciences & Health speelt de Medical Delta een grote rol. In de Medical Delta-regio Zuid-Holland is sprake van een unieke concentratie van kennisinstellingen (TU Delft, LUMC, Erasmus MC), zorginstellingen en bedrijven in de sectoren Life Sciences, Health & Technology. Samen brengen deze partijen aanvullende capaciteiten bij elkaar om een groot aantal actuele zorgvragen op te lossen. In dit proces speelt Medical Delta Development de rol van katalysator om de samenwerking tussen alle betrokken partijen te stimuleren en om slimme allianties aan te gaan. Doel: de samenleving beter en meer laten profiteren van de kennis en het ondernemerschap in de Medical Delta. Aan het praktijkgerichte onderzoek dat de hogescholen verrichten binnen de Medical Delta wordt de voorwaarde gesteld dat de onderzoeken nauw verbonden zijn met het onderwijs van studenten, professionalisering van docenten, curriculumvernieuwing en valorisatie.

Gymzaal van de toekomst

Het project 'Gymzaal van de Toekomst' richt zich op het ontwikkelen, evalueren, valoriseren en implementeren van innovaties die leiden tot (kosten)effectieve toepassingen. Zowel op het niveau van architectuur (de fysieke omgeving), als op het niveau van producten en methodieken ter bevordering van een actieve leefstijl. Op basis van de eerste resultaten van 'Gymzaal van de Toekomst' hebben de lector en de docent-onderzoekers diverse presentaties en workshops gegeven. Ook is een aantal publicaties verschenen. Het project heeft geleid tot onderwijsvernieuwing, onder andere bij de HALO (Opleiding tot Leraar Lichamelijke Opvoeding). Studenten van de HALO, Bewegingstechnologie (BT), Communication & Multimedia Design (CMD) en Industrial Design Engineering (IDE) voeren onderzoek uit binnen de 'Gymzaal van de Toekomst'.

Leefstijlcentrum WOW

Het Leefstijlcentrum WOW richt zich op het terugdringen van overgewicht bij Haagse kinderen in achterstandswijken. Het centrum is in 2013 tot stand gekomen op verzoek van en met subsidie van de gemeente Den Haag. WOW past binnen het beleid van de gemeente. Het centrum biedt een inspirerende omgeving met innovatieve beweeggames, waarin kinderen met overgewicht worden verleid tot een actieve leefstijl. Inactieve kinderen kunnen ervaren dat bewegen en een gezonde leefstijl ook leuk kunnen zijn. Het is een uitgelezen plek voor docent-onderzoekers om praktijkgericht onderzoek te doen en voor studenten om stage te lopen. In het leefstijlcentrum werkt men aan de ontwikkeling van een field lab, waarin het praktijkgerichte onderzoek nog beter vorm kan krijgen.

Mantelzorgkamer en -unit

Het project 'Mantelzorgkamers', waarin de gemeente Den Haag, diverse zorg- en welzijnsinstellingen

Geprofileerd en gepresteerd

en het lectoraat Mantelzorg samenwerken, richt zich op professionalisering, educatie en innovatie van opgebouwde kennis en inzichten rond mantelzorg. De mantelzorgkamer is een fysieke en digitale plek waar men kennis en vaardigheden deelt. Studenten van de opleiding Human Technology hebben een prototype ontwikkeld. De mantelzorgkamer slaat een brug tussen theorie en praktijk en laat bezoekers middels interactie en fysieke beleving kennisnemen van thema's gerelateerd aan mantelzorg. Zo bereikt de kamer tussen zorgvragers, mantelzorgers en beroepskrachten meer evenwicht op de werkvloer. Bij het ontwerpen van de kamers zijn onderzoekers, docenten, designers, professionals, studenten, zorgvragers en mantelzorgers betrokken. De mantelzorgkamers worden opgebouwd in relatie tot de thema's: zorg en technologie, geestelijke gezondheidszorg, jonge mantelzorgers en arbeid en zorg.

De mantelzorgunit is een verplaatsbare container voor in de voor- of achtertuin van de mantelzorger, waardoor een zorgvrager en een mantelzorger dicht bij elkaar kunnen wonen. In Nederland zijn inmiddels honderden mantelzorgunits in gebruik. Diverse opleidingen en lectoraten nemen deel aan dit project. Het biedt studenten de gelegenheid theoretische kennis in de praktijk toe te passen. En het brengt externe opdrachtgevers en studenten bijeen voor projecten en stage- of afstudeeropdrachten.

Sophia Revalidatie

Sophia Revalidatie richt zich met het lectoraat Revalidatie op onderzoek naar niet aangeboren hersenletsel bij kinderen, jongeren en volwassenen. Het onderzoek richt zich op toepassingen van innovaties en wetenschappelijke inzichten in de dagelijkse praktijk. Daarnaast vindt ontwikkelingsgericht- en effectonderzoek naar toepassingen van ICT en gaming plaats. De aandachtsgebieden van het lectoraat komen samen in het SmartLab van Sophia Revalidatie, binnen de onderzoekslijn e-revalidatie. Het SmartLab is een voorbeeld van zorginnovatie, ontwikkeld in samenwerking met De Haagse Hogeschool. In het SmartLab kunnen geïnteresseerden innovaties testen en interventies uitrollen die al zijn onderzocht. Dat gebeurt samen met onderzoekers en studenten van BT en HALO. De Haagse Hogeschool levert stagiaires van Verpleegkunde en kennis van docenten. Bij e-revalidatie zijn studenten van CMD en de faculteit Gezondheid, Voeding en Sport betrokken.

Radiostation Remember

Uit onderzoek blijkt dat muziek zorgt voor minder probleemgedrag bij verpleeghuisbewoners met dementie en dat muziek tot meer ontspanning en plezier leidt. Op basis van de onderzoeksresultaten is de radiozender Radio Remember opgezet, waar mensen (met dementie) via een internetverbinding naar kunnen luisteren. Ook is een website opgezet. In dit project is samengewerkt met studenten in de minor Psychogeriatric (binnen de faculteit Sociaal Werk en Educatie) en met afstudeerders van Gezondheid, Voeding en Sport-opleidingen.

Laak Vitaal

De Haagse Hogeschool heeft Laak Vitaal opgezet als een pilotproject om vanuit een fysieke locatie in de wijk Laak met de bewoners de wijk te ondersteunen en vitaler te maken. Door ter plekke aanwezig te zijn, verdiepen docenten en studenten van verschillende opleidingen zich in de bewoners, halen vragen bij hen op en gaan op zoek naar een antwoord. In de periode 2013-2014 hebben ruim tachtig studenten vanuit diverse opleidingen wijkgericht onderzoek gedaan.

Loket H/Health Den Haag

Het Health Point H/Health Den Haag richt zich op het doormeten van individuen en groepen, gekoppeld aan wijken en scholen. Ook behandelt het loket vragen vanuit de andere labs, zoals de 'Gymzaal van de Toekomst'. De Haagse Hogeschool zet input vanuit de technologie in om de

toepassing te optimaliseren en breed inzetbaar te maken. Het Health Point bedient de Haagse wijken rond De Haagse Hogeschool en is geïntegreerd in het onderwijsprogramma van Voeding en Diëtetiek.

Delft eHealth Academie

De Haagse Hogeschool is een van de initiatiefnemers van de DEHA (Delft eHealth Academie) die in 2015 is opgericht. Voor Nederland is dit het eerste regionale initiatief dat streeft naar brede opschaling van e-health voor zowel de bevolking als voor organisaties en instellingen. De academie doet dat door het organiseren van kenniskringen tussen instellingen en organisaties. Ook richt zij campagnes, locaties en materiaal in voor het stimuleren van bewustwording en vaardigheden bij de 100.000 bewoners van de regio. Tegelijkertijd onderzoekt een promovenda de waarde van het initiatief als model voor brede opschaling van e-health in Nederland en hoe de verschillende gekozen werkvormen daaraan bijdragen. De DEHA heeft de status van *living lab* binnen het regionale Medical Delta verband.

Betafactory

De Betafactory is een projectbouwomgeving die binnen verschillende thema's fungeert als test- en ontwikkelomgeving. Binnen de learning labs werken bedrijfsleven, overheid-, onderwijs- en kennisinstellingen samen aan onderzoek en onderwijs, zorg en techniek. Zodat vraag en aanbod vanuit onderwijs en bedrijfsleven bij elkaar komen. In de Betafactory wordt gewerkt aan *smart systems*, *smart manufacturing & robotics* en *urban symbiose*; technologie die wordt ingezet om de kwaliteit van leven te verbeteren. Het onderzoek resulteert bijvoorbeeld in een zwevende rolstoel waaraan studenten van de opleidingen Technische Informatica en Werktuigbouw hebben gewerkt. Hoewel dit een opzichzelfstaand project is geweest dat nog niet heeft geleid tot een structurele onderzoekslijn, is hiermee draagvlak in het onderwijs gecreëerd voor toepassingen van techniek in de gezondheidssfeer.

Community Service Engineering

De Haagse Hogeschool doet met Community Service Engineering (CSE) mee aan een driejarig Europees project in het kader van het 'Leven Lang Leren'-programma. CSE wordt in oktober 2016 afgerond. Het doel van het project is om technische studenten en afgestudeerden in te leiden in het sociale domein, zodat zij leren samenwerken, kansen gaan zien en innovatie kunnen bewerkstelligen die ten goede komt aan kwetsbare doelgroepen. Voor De Haagse Hogeschool is het hoofddoel CSE in het bacheloronderwijs te integreren van onder andere de opleidingen CMD, IDE, Verpleegkunde en de opleidingen van Sociaal Werk & Educatie. Dat gebeurt in de vorm van een hogeschoolbrede minor, afstudeeropdrachten in verschillende opleidingen en de invulling van vrije studiepunten. Daarnaast faciliteert CSE de samenwerking tussen de technische en sociale opleidingen onder het onderzoeksplatform Kwaliteit van Leven. Het project werkt aan een supplement bij het bachelordiploma van De Haagse Hogeschool voor studenten die een bepaald deel van hun studiepunten hebben besteed aan onderwijs op het terrein van CSE.

VitalTy lab Zoetermeer

Het VitalTy lab maakt als *innovation lab* deel uit van de Dutch Innovation Factory. Het VitalTy lab richt zich op innovatieve IT-toepassingen en diensten. Het werkt samen met de gemeente Zoetermeer en met bedrijven rond het thema vitaliteit. Het lab genereert onderzoeksmogelijkheden voor studenten. Het brengt opdrachtgevers en studenten in projecten samen en zorgt voor passende begeleiding van docenten. Het VitalTy lab was medeorganisator van de startconferentie Samenwerken aan innovaties voor vitaliteit. Diverse belanghebbenden en organisaties kwamen samen voor kennisuitwisseling en inspiratie. De intentie was om rond die vraagstukken in vitaliteit en zorg samen te werken en tot concrete innovaties te komen. Het ging hierbij om vragen als: hoe

Geprofileerd en gepresteerd

kunnen we langer, maar dan wel veilig thuis blijven wonen? Hoe kunnen we kwetsbare doelgroepen activeren? Hoe komen we tot innovatie in zorgprocessen? Welke nieuwe woonvormen zijn gewenst? Hoe ontzorgen we mantelzorgers? De conferentie was het startpunt voor een meerjarige innovatieagenda zorg van de gemeente Zoetermeer en de betrokken partijen.

4.4 Leren in een netwerksamenleving

Zoals eerder aangegeven kent dit platform nog geen lange geschiedenis als zwaartepunt. De volgende lectoraten zijn verbonden aan het platform: Informatie, Technologie en Samenleving, Filosofie en Beroepspraktijk, Duurzame Talentontwikkeling en Jeugd en Opvoeding. De directeur van de faculteit Sociaal Werk & Educatie (voorzitter), de leading lector, de programmacoördinator, de directeurs van de faculteiten Business, Finance & Marketing en Bestuur, Recht & Veiligheid en de betrokken lectoren vormen het kernteam dat zich bezighoudt met de koers van het platform. Het platform richt zich op het bevorderen van (professionele en niet-professionele) leergemeenschappen. Het onderzoekt het ontwerpen, implementeren en evalueren van netwerken die leergemeenschappen willen zijn, en de deelnemers die daarin leren. Bovendien wil het platform zelf een effectieve leergemeenschap zijn. Het platform richt zich op leren in leergemeenschappen, zowel binnen als buiten de hogeschool. Door onder meer politieke ontwikkelingen, zoals de participatiesamenleving en technologische veranderingen (robotisering, ICT) worden steeds meer processen in onze samenleving in netwerken vormgegeven, als alternatief voor of als aanvulling op de twintigste-eeuwse (hiërarchische) structuren. Scheidslijnen tussen organisaties vervagen. Collectief leren en werken over grenzen heen wordt belangrijker om oplossingen te vinden voor de uitdagingen waar we voor staan.

Hieronder wordt ingegaan op de beoogde valorisatie door een korte uiteenzetting van het onderzoeksprogramma, de programmalijnen, de onderzoeksthema's en de samenhang tussen de programmalijnen. Dit programma is ontstaan tijdens een intensief proces van inventarisatie van maatschappelijke ontwikkelingen en gesprekken met lectoren, directeurs, opleidingsmanagers, docenten, studenten en externe stakeholders. Via allerlei kanalen, gesprekken, wijk safari's en netwerkdiners is de focus van het platform tot stand gekomen. Daarbij zijn interne en externe stakeholders betrokken, veelal samenwerkingspartners van de directbetrokkenen van het platform.

Het betreft hier een programma waarmee weliswaar al van start is gegaan, maar dat zich voortdurend blijft ontwikkelen. De focus zal in de loop van 2016 worden vastgesteld in afstemming met de andere onderzoeksplatforms en de onderzoeksstrategie van De Haagse Hogeschool. Het lopende onderzoek van de lectoraten en opleidingen die voor het platform hebben gekozen, wordt zoveel mogelijk in de drie programmalijnen ingebracht. In de komende jaren zal de onderzoekscapaciteit worden uitgebreid om alle programmalijnen voldoende inhoud en massa te kunnen geven.

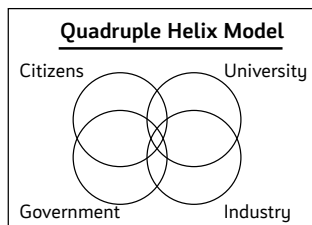
Het programma kent drie programmalijnen:

1. Geweldige netwerken: collectief leren in de netwerksamenleving
2. Een leven lang ontwikkelen: individueel leren in de netwerksamenleving
3. Naar een cultuur van verschillen en empowerment: leren in een superdiverse samenleving

Hieronder volgt een toelichting bij elk van deze programmalijnen.

1. Geweldige netwerken: collectief leren in de netwerksamenleving
De Haagse Hogeschool wil een netwerkhogeschool zijn die een bijdrage levert aan de samenleving op een participatieve wijze (quadruple helix). Zij leert samen met haar externe partners over de transities op diverse domeinen van de samenleving en de functies waar zij

voor opleidt. Dat doet zij via ‘geweldige’ netwerken. Dit zijn externe leergemeenschappen of leernetwerken die in verbinding staan met De Haagse Hogeschool.



Leernetwerken of leergemeenschappen kunnen bestaan uit verschillende vormen en deelnemers. Op dit moment wordt deze programmalijn geëxpliciteerd in innovatielabs in de stad Den Haag. Onderzoeksthema's zijn: (I) kwaliteit van netwerken (bevorderende en belemmerende factoren voor collectief leren in netwerken, en ROI: de opbrengsten van leergemeenschappen) en (II) de benodigde infrastructuur (fysiek, virtueel, beleid, etc.) om samen te werken en te leren op manieren die het individuele en het groepsbelang overstijgen, en waarin ook een publiek bewustzijn vorm kan krijgen. Het platform wil onderzoeken op welke manieren een stad op die verschillende niveaus (stad, wijk, burger) leervragen kan formuleren en beantwoorden en op welke manier laboratoria hiervoor een infrastructuur kunnen bieden.

2. Een leven lang ontwikkelen: individueel leren in de netwerksamenleving
Een leergemeenschap bestaat uit deelnemers die een leerproces aangaan en een ontwikkeling doormaken om hun (dagelijks) handelen te verbeteren. Uit diverse onderzoeken blijkt dat in die leergemeenschap een optimum gevonden moet worden tussen individueel en collectief leren. Onderzoeksthema's zijn 21st century competenties en het creëren van betekenisvolle interacties tussen de lerende professional, de lerende burger, de lerende docent en de lerende student. Deze programmalijn wil onderzoeken wat er verandert in werk en welke competenties dat vraagt van professionals in verschillende domeinen van de samenleving. Daarnaast is de doorvertaling naar het onderwijs expliciet onderwerp van onderzoek in deze programmalijn (relatie onderwijs-onderzoek). Daarbij wordt wat we al doen (bijvoorbeeld modules kritisch denken) verder uitgebouwd en is er speciale aandacht voor docentprofessionalisering.
3. Naar een cultuur van verschillen en empowerment: leren in een superdiverse samenleving
De Haagse Hogeschool wil een leergemeenschap zijn voor alle docenten en studenten; de hogeschool staat voor inclusief onderwijs. Hier staat het ontwerpen, implementeren en evalueren van krachtige leeromgevingen centraal die gericht zijn op het excelleren van iedere student en medewerker (de leeromgeving als inclusief systeem). Onderzoeksthema's zijn de inclusieve campus, global learners en studiesucces. Deze programmalijn is van groot belang gezien het risico van uitval dat aan de netwerksamenleving kleeft die in toenemende mate divers en internationaal wordt. Een goede basis hiervoor kan alleen worden gelegd in een omgeving waar divers talent kan ontstaan en bestaan.

Uit cijfers blijkt als ook uit een kwalitatieve verkenning dat niet iedere student en docent optimaal profiteert van de huidige leer(werk)omgeving (bronnen over studie-uitval, langstudeerders etc.). Daar ligt een veelheid van factoren aan ten grondslag. In deze derde programmalijn wordt onderzocht wat er leeft in de gehele organisatie over inclusief onderwijs, en wordt toegewerkt naar een nieuw

Geprofileerd en gepresteerd

discours, waarin een cultuur van verschillen en empowerment centraal staat. Aan deze programmalijn wordt het thema internationalisering gekoppeld, omdat een cultuur van verschillen ten grondslag ligt aan het verwerven van internationale competities, waarvan interculturele competenties een onderdeel vormen.

De verbindende factor tussen deze twee programmalijnen is het deel uitmaken van en het worden opgenomen in een leergemeenschap of leernetwerk. Dit wordt gezien als een belangrijk deel van het leren en van persoonlijke en collectieve ontwikkeling. De manier waarop *betrokkenheid en ontwikkeling* ontstaan, is daarom focus in alle drie de programmalijnen. Het gevoel hebben deel uit te maken van een leergemeenschap en daarin ook op een goede manier te participeren lijkt een significante voorspeller voor informeel leren. Hoe meer iemand het gevoel heeft deel uit te maken van een leergemeenschap, hoe meer deze persoon met zijn teamleden zal delen. Dit is een belangrijk gegeven bij kenniscirculatie.

Andere thema's op de kruispunten van de programmalijnen zijn bijvoorbeeld:

- *Hoe te komen tot betekenisvolle interacties?* De vernetwerkte mens die leert (zowel in de klas als erbuiten) heeft te maken met het eigen leerpad en de betrokkenheid op de groep. De relatie tussen individueel leren en collectief leren staat hier centraal, de mogelijke spanning tussen de eigen ontwikkeling en dienstbaarheid en de groep en het publieke domein, tussen zelforganisatie van leren en het faciliteren van leeromgevingen. Mogelijke onderzoeksvragen: Hoe ziet het ontwerp voor betekenisvolle interacties eruit? Welke competenties vraagt dat van studenten, docenten, professionals en burgers? Wat bepaalt de kwaliteit van leergemeenschappen? En wat levert het op voor individu en maatschappij?
- *Hoe te komen tot een nieuw discours voor studiesucces?* De prestaties van het hbo-onderwijs worden nu vooral gemeten naar het aantal behaalde bachelordiploma's in nominale tijd. Leren in de netwerksamenleving en een leven lang ontwikkelen impliceren echter dat we anders kunnen kijken naar leeropbrengsten en de waardering ervan. Daarnaast vragen de toenemende diversiteit van de studentenpopulatie (versus behoud van kwaliteit) en de wens om het onderwijs te flexibiliseren (versus het onderwijs als systeem) om een nieuwe kijk op studiesucces die past bij een cultuur van verschillen en empowerment. De vraag is welke onderwijsvernieuwingen daarvoor nodig zijn.

4.5 Conclusie

De Haagse Hogeschool is trots op datgene wat we al met het onderzoek hebben bereikt. Uit bovenstaande activiteiten en resultaten blijkt hoe nauw de verbinding en samenwerking tussen onderzoek, onderwijs en praktijk is en hoe deze de valorisatie vorm en inhoud geven. Tegelijkertijd moet ook worden geconstateerd, dat het onderzoek in omvang nog zeer beperkt en is en dat (mede daardoor) de impact op beroepspraktijk en onderwijs beslist nog niet het gewenste bereik heeft. Onder meer om die reden is in april 2015 de Strategische Onderzoeksraad (SOR) geïnstalleerd, als adviserend en regisserend orgaan binnen De Haagse Hogeschool. De SOR staat onder voorzitterschap van de portefeuillehouder (onderzoek) vanuit het College van Bestuur en kent een vertegenwoordiging vanuit de onderzoeksplatforms, in de vorm van vier lectoren en vier faculteitsdirecteuren, ondersteund vanuit de dienst Onderwijs en Studentzaken (OSZ). Onder regie van deze raad is in 2015 gestart met het in brede zin herijken van (het uit 2009 daterende) onderzoeksbeleid. Vaststelling en implementatie zijn voorzien in 2016. Figuur 1 geeft aan wat daarbij het 'kompas' zal zijn.

Als onderdeel van het thema kwaliteit zal de hogeschool in 2016 ook tot de vaststelling van indicatoren voor onderzoek komen. Uit bovenstaande beschrijvingen van activiteiten en resultaten binnen de vier onderzoeksplatforms moge opnieuw blijken hoezeer valorisatie inherent is aan het praktijkgericht onderzoek van de hogeschool. In alle beschreven programma's en projecten komen de vragen uit de (beroeps)praktijk. Samen met die praktijk ontwikkelen en implementeren we veelal in Triple Helix (zoals *The Hague Security Delta* en *Medical Delta*). Daarmee wordt (nieuwe) kennis direct omgezet in toepassing en gebruik. Daarnaast vindt valorisatie plaats via het onderwijs door de bijdrage van lectoren aan onderwijsontwikkeling (minoren, masters, gastcolleges, etc.) en door de directe betrokkenheid van zowel docenten als studenten bij de onderzoeksactiviteiten. In 2015 verscheen het bijgestelde Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) voor de periode 2016-2022. Naar aanleiding daarvan is De Haagse Hogeschool tot de voorlopige vastlegging van indicatoren gekomen.²¹ We hebben ons daarbij gebaseerd op onze ervaringen met indicatoren uit de prestatieafspraken.

1. Maatschappij en beroepspraktijk:

- De onderzoekresultaten dragen aantoonbaar bij aan het oplossen van problemen in maatschappij en/of beroepspraktijk. Deze indicator kent een grote variatie: van bijdragen aan het maatschappelijk debat tot concrete producten voor partijen in de beroepspraktijk.
- Elk lectoraat werkt samen met minimaal één strategische partner van de hogeschool; per onderzoeksplatform komen er minimaal twee strategische partners.
- Het lectoraat verwerft inkomsten uit de tweede en derde geldstroom. Gemiddeld komt (uiterlijk in 2020) 30 procent van het onderzoeksbudget van het lectoraat uit tweede en derde geldstroom, oplopend naar 40 procent (in 2025), waarbij ook de deelname aan internationale projecten van belang is.

2. Onderwijs en professionalisering:

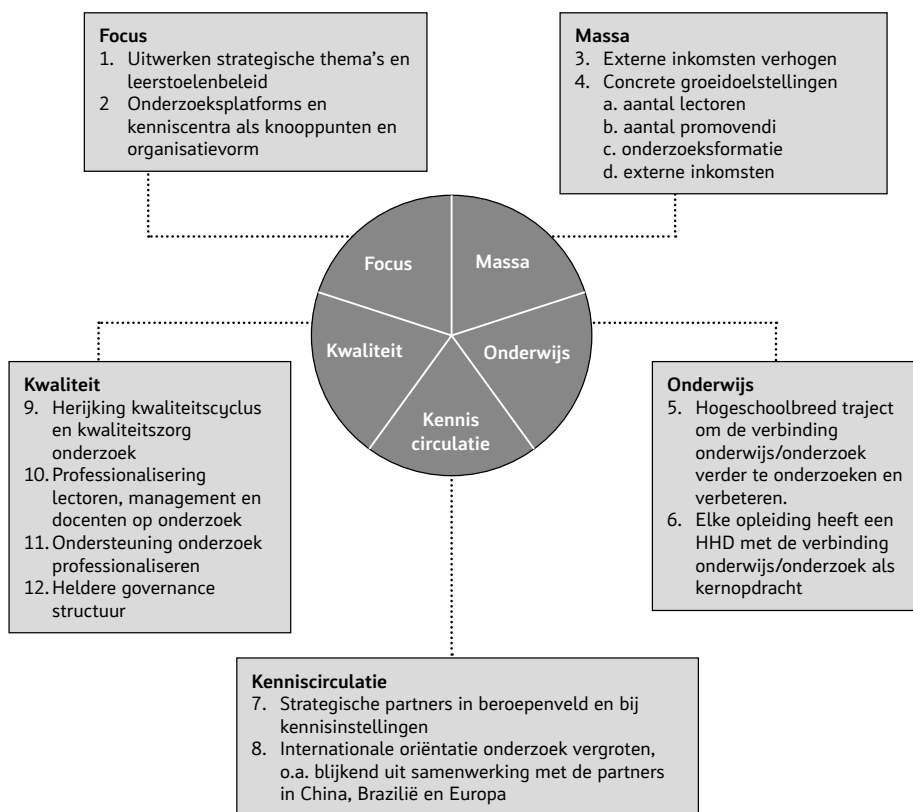
- Het lectoraat levert een bijdrage aan het curriculum van ten minste één opleiding.
- Het lectoraat levert een bijdrage aan de professionalisering van docenten via begeleiding van het onderzoek van docenten, via gerichte cursussen en opleidingen, en/of via een bijdrage aan het curriculum.
- Bij minimaal twee onderzoeken van elk lectoraat zijn studenten betrokken. De lector geeft zelf minimaal twee keer per jaar een college of lezing voor studenten.

3. Kennisontwikkeling:

- Het onderzoek van de lectoraten vindt grotendeels (gemiddeld driekwart) plaats binnen de strategische thema's van De Haagse Hogeschool, waarvan in ieder geval een deel in samenwerking met andere lectoraten van onze hogeschool.
- De output van het onderzoek voldoet aan de standaarden in het vakgebied. Iedere lector publiceert minimaal één keer in de twee jaar een *peer reviewed* artikel;
- De lector heeft een aantoonbaar netwerk in de nationale en bij voorkeur ook de internationale kennisinfrastructuur. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de samenwerking in projecten of gemeenschappelijke publicaties.

²¹ Daarbij hanteren we de indicatorenindeling van het BKO in 1) Maatschappij en beroepspraktijk, 2) onderwijs en professionalisering en (3) kennisontwikkeling.

Geprofileerd en gepresteerd



Figuur 1: Het Kompas voor onderzoek en valorisatie

5. Tot slot

De Haagse Hogeschool heeft in de afgelopen periode veel bereikt en de prestatieafspraken hebben daarvoor een belangrijke basis gelegd. We hebben gepresteerd en geprofileerd. De sterk neerwaartse trend in het studiesucces lijkt een halt te zijn toegeroepen, de studenttevredenheid ging omhoog, er werd beduidend meer contacttijd geprogrammeerd, het aandeel van docenten met een masterdiploma steeg en de gunstige verhouding tussen onderwijzend en ondersteunend personeel bleef behouden. De hogeschool profileerde zich veel nadrukkelijker als een hogeschool die kwaliteit en niveau hoog in het vaandel heeft en haar studenten wil opleiden tot goed gekwalificeerde wereldburgers in een lerende en globaliserende netwerksamenleving. Het karakter van de hogeschool als kennisinstelling werd verder versterkt door het onderzoek dichterbij het onderwijs te positioneren en meer focus en massa te maken op onze zwaartepunten. Er is samen met onze opleidingen en de beroepspraktijk veel 'gevaloriseerd' en de te hanteren indicatoren hiervoor zijn veel scherper geworden.

Er valt nog heel veel te verbeteren en we hebben de ambities en uitdagingen daarbij in bovenstaande hoofdstukken op verschillende plekken aangegeven.

BIJLAGE A: Gehanteerde definities prestatieafspraken bij eindverantwoording in jaarstukken 2015

(HB01) Studiesucces: Uitval

Definitie:	Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelor studenten (eerstejaars HO) dat na één jaar niet meer bij dezelfde instelling in het hoger onderwijs staat ingeschreven
Prestatieafpraak:	29,10%
Methode:	prestatie-indicatoren: technische afleiding; DUO-INP dr. Arrian Rutten d.d. 18 maart 2013
Bestandsbeschrijving	1cyferho_2014_v2.0.asc
Databron:	DUO/1CHO 2016 (peildatum 1 oktober 2015)
Peildatum:	instroomcohort 2014 (0-meting was instroomcohort 2010)
Peilmoment:	bij verschijnen van 1CHO bestand (februari 2016)

(HB02) Studiesucces: Switch

Definitie:	Het aandeel van het totaal aantal voltijds bachelor studenten (eerstejaars HO) dat na 1 jaar studie staat ingeschreven bij een andere studie bij dezelfde instelling
Prestatieafpraak:	11,70%
Methode:	prestatie-indicatoren: technische afleiding; DUO-INP dr. Arrian Rutten d.d. 18 maart 2013
-Bestandsbeschrijving	1cyferho_2014_v2.0.asc
Databron:	DUO/1CHO 2016 (peildatum 1 oktober 2015)
Peildatum:	instroomcohort 2014 (0-meting was instroomcohort 2010)
Peilmoment:	bij verschijnen van 1CHO bestand (februari 2016)

(HB03) Studiesucces: Bachelor rendement

Definitie:	Het aandeel van de voltijd bachelor studenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijven (her-inschrijvers) dat in de nominale studietijd + één jaar (C+1) bij dezelfde instelling het bachelorsdiploma behaalt
Prestatieafpraak:	60,80%
Methode:	prestatie-indicatoren: technische afleiding; DUO-INP dr. Arrian Rutten d.d. 18 maart 2013
Bestandsbeschrijving	1cyferho_2014_v2.0.asc
Databron:	DUO/1CHO 2016 (peildatum 1 oktober 2015)
Peildatum:	instroomcohort 2010 (0-meting was instroomcohort 2006)
Peilmoment:	bij verschijnen van 1CHO bestand (februari 2016)

(HB04) Kwaliteit/excellentie: Studentenoordeel over de opleiding in het algemeen

Definitie:	Studentenoordeel over de opleiding in het algemeen
Prestatieafpraak:	3,7
Methode:	Het betreft de gemiddelde score op een 5-puntsschaal van de respondenten (voltijd studenten) in de NSE van februari 2011 respectievelijk 2015 op de vraag naar de tevredenheid over de opleiding in het algemeen.
Databron:	NSE
Peildatum:	februari 2015 (0-meting was februari 2011)
Peilmoment:	bij verschijnen van NSE uitkomsten (najaar)

(HBO5) Maatregelen: Docentkwaliteit

definitie:	Het percentage docenten in loondienst in aantallen bij de bachelor academies (-faculteiten) in de functieschalen 11, 12 en 13 dat in SAP-HCM staat geregistreerd met een contract D2 (met D6) of D3 (met D6) met het kenmerk HBO-master, universiteit en/of gepromoveerd, afgezet tegen het totaal docenten in loondienst in aantallen bij de bachelor academies (-faculteiten) in de functieschalen 11, 12 en 13 dat in SAP-HCM staat geregistreerd met een contract D2 (met D6) of D3 (met D6). Het totaal is altijd 100%.
Prestatieafspraken:	Van de docenten met een vaste aanstelling heeft 80% een masteropleiding of is gepromoveerd.
methode:	De query die gehanteerd wordt: organisatorische eenheid: bachelor academies (en sinds 1 september 2014 faculteiten). Docenten betreft de medewerkers met de functie: Docent (HA7), Hogeschooldocent (HA8), Hogeschoolhoofddocent (HA9), Docentteamleider C-A(HA23-25) (tot 1 september 2014).
Opleidingsniveau	master/PhD: gepromoveerd, post doctoraal, afgeronde universitaire opleiding, geaccrediteerde HBO master en MO-b.
Aanstelling:	D2 (met D6) of D3 (met D6) arbeidsovereenkomst. De telling geschiedt op basis van aantallen.
databron:	SAP- HCM
peildatum:	31-12-2015
Peilmoment:	februari 2016

(HBO6) Maatregelen: Onderwijsintensiteit

definitie:	Het aandeel van de voltijd bacheloropleidingen met minder dan 12 geprogrammeerde contacturen (klokuur/ week) in het eerste jaar.
Prestatieafspraken:	0%
methode:	Het aantal in het onderwijskader voorgeschreven contacturen komt overeen met de norm van 12 geprogrammeerde (klok)uren gemiddeld over een jaar in het propedeuse (het eerste jaar van de opleiding). Dat komt omgerekend neer op 8 onderwijsweken per blok van 10 weken, met 20 lesuren van 45 minuten per onderwijs week. De geprogrammeerde uren van de externe component mogen worden meegeteld, mits die uren worden begeleid door een docent van De Haagse. Hierbij is er vanuit gegaan dat indien er sprake is van begeleiding van een docent vanuit De Haagse Hogeschool de totale uren van de externe component (stage) worden meegenomen.
databron:	OER/Opleidingsleerplan voor het komende studiejaar
peildatum:	studiejaar 2015/2016
Peilmoment:	mei 2015

(HBO7) Maatregelen: Indirecte kosten

definitie:	Verhouding onderwijzend en ondersteunend personeel (OP/OBP)
Prestatieafspraken:	=1,77 (64:36)
methode:	De gehanteerde query is: De query voor OP en OBP is: Organisatorische eenheid: alle; medewerkers in loondienst: vast en tijdelijk; Medewerkers OP: medewerkers met de functies HA01 instructeur, HA02 instructeur praktijkonderwijs, HA04-05 Practicum assistent A-B, HA06 Senior instructeur praktijkonderwijs, HA07 docent, HA08 hogeschooldocent, HA09 Hogeschoolhoofddocent, (HA23-25 Docentteamleider C-A tot 1 september 2014), CLOO1 Lector, CLOO3-04 Onderzoeker B-A, CLO05 Junior onderzoeker, CLO06 Senior onderzoeker, CLO.08 Associate lector en HA.01 Instructeur technische vaardigheden. Medewerkers OBP: alle overige medewerkers. Verhouding heeft betrekking op alle personeel in loondienst (zowel vast als tijdelijk) en in FTE.
databron:	SAP-HCM
peildatum:	31-12-2015
Peilmoment:	februari 2016

Colofon

Jaarstukken 2015 is een uitgave van De Haagse Hogeschool.

Coördinatie en redactie

Concerncontrol

Grafisch ontwerp en fotografie

Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie
De Haagse Hogeschool

Tekstbureau

Het Nederlands Tekstbureau

Drukwerk

OBT|Opmeer, Den Haag

Oplage

150

De Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein 75
Postbus 13336
2501 EH Den Haag
www.dehaagsehogeschool.nl

Juni 2016

www.dehaagsehogeschool.nl