

Jaarstukken

Bestuursverslag en Jaarrekening

2018

let's change
YOU. US. THE WORLD.

DE HAAGSE
HOGESCHOOL

Jaarstukken 2018

**Bestuursverslag
en
Jaarrekening**

Inhoudsopgave

De Haagse Hogeschool in het kort	7
Organogram	9
Hoofdstuk 1 Verslag College van Bestuur	10
1 Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen in 2018?	11
1.1 Realisatie van onze ambities	11
1.2 Overige ontwikkelingen in 2018	12
1.3 Besturing, samenwerking en leiderschap	12
1.4 Governance	13
1.6 Medewerker en organisatieontwikkeling	14
1.7 Financiën	15
Hoofdstuk 2 Onderwijs	16
2.1 WIN in Onderwijskader / Let's Change Wat onderscheidt De Haagse in Onderwijs?	17
2.2 WIN in internationalisering en strategische allianties Wat betekent dit voor de samenwerkingspartners van De Haagse?	18
2.3 WIN in Lighthouse concept Welke initiatieven zijn ondernomen in 2018?	18
2.4 Onderwijsassortiment Welke opleidingen biedt De Haagse aan?	19
2.5 Accreditaties & kwaliteitszorg Hoe staat het met de kwaliteit van de opleidingen van De Haagse?	20
2.6 Studenttevredenheid en studiesucces	21
2.6.1 Studenttevredenheid en ervaringen	21
2.6.2 Studiesucces	22
2.6.3 Aanpak studenttevredenheid en studiesucces	23
2.7 De student Wat biedt De Haagse haar studenten?	23
Hoofdstuk 3 Onderzoek	26
3.1 Onderzoek op De Haagse Wat onderscheidt De Haagse in onderzoek? Wat is de onderzoekambitie van De Haagse?	27
3.2 Platforms en lectoraten Wat is de focus van De Haagse in onderzoek?	30
Hoofdstuk 4 Personeel en Organisatie	32
4.1 Strategische personeelsplanning	33
4.1.1 Huidige formatieopbouw	33
4.1.2 (Duurzame) inzetbaarheid	35
4.2 Organisatieontwikkeling	36
4.2.1 Leiderschapstrajecten	36
4.2.2 Teamontwikkeling	37
4.2.3 Professionalisering	37
4.3 Arbeidsvoorwaarden	39
4.4 Rechtsbescherming	40
Hoofdstuk 5 Medezeggenschap	42
5.1 Verslag Hogeschoolraad	43
5.2 Verslag Deelraden	46

Hoofdstuk 6 Bestuur en Governance	48
6.1 Samenstelling en portefeuilleverdeling College van Bestuur	49
6.2 Bestuurskosten en declaraties CvB	50
6.3 Verslag en samenstelling Raad van Toezicht	51
6.3.1 Verslag Raad van Toezicht	51
6.3.2 Samenstelling Raad van Toezicht	54
6.4 Risicomanagement (Continuïteitsparagraaf deel B)	55
6.5 Naleving van wet- en regelgeving	58
6.5.1 Helderheid	58
6.5.2 Profileringsfonds	60
6.6 Middelen leenstelsel	60
6.6.1 Inzet van de studievoorschotmiddelen	60
6.6.2 Proces	61
Hoofdstuk 7 Financiën	62
7.1 Financieel resultaat en financiële positie	63
7.2 Vermogenspositie en treasury	66
7.3 Investerings	67
7.4 Continuïteitsparagraaf (Continuïteitsparagraaf deel A)	67
7.5 Meerjarenperspectief	69
Jaarrekening 2018	76

De Haagse Hogeschool in het kort

3.750

**AANTAL
AFGESTUDEERDEN**



STUDENTENTEVREDENHEID

3.67

OP EEN SCHAAL
VAN 5 (NSE)



4 VESTIGINGEN

3 STEDEN

**DEN HAAG
DELFT
ZOETERMEER**

**WAARDERING
WERKPLEZIER:**

7,4

OP EEN SCHAAL
VAN 1 TOT 10

55%

**VAN DE
MEDEWERKERS
ERVAART EEN (TE)
HOGE WERKDRIJK**

27.417

MENSEN BEZOCHTEN DE HHS

OP **3**
OPEN DAGEN



45 OPLEIDINGEN

VERDEELD OVER

7 FACULTEITEN



ZIEKTEVERZUIM

5,8%



25.744

STUDENTEN



2.089

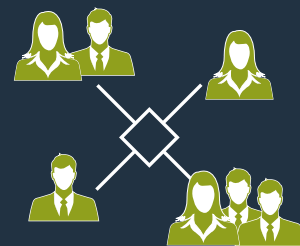
MEDEWERKERS



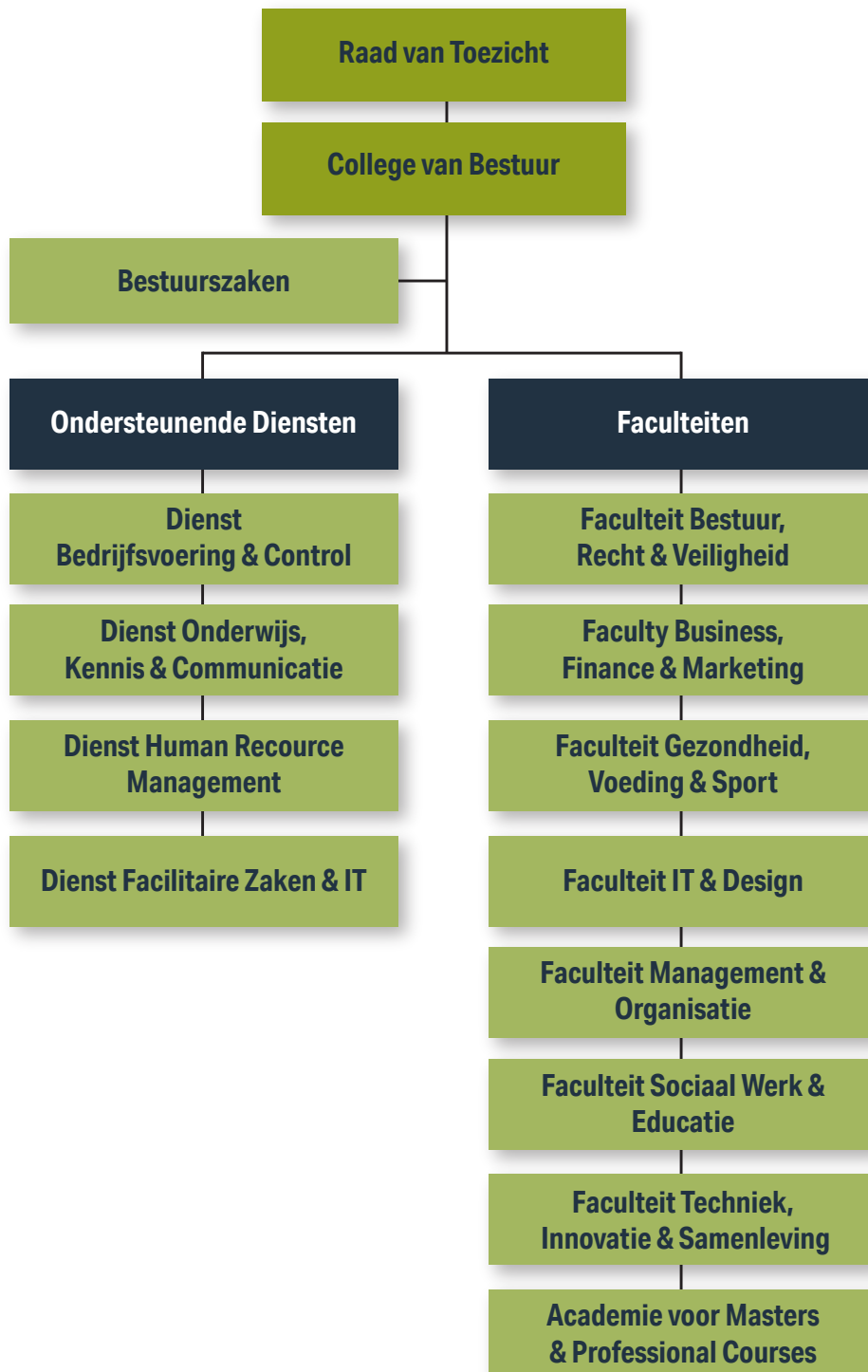
LECTORATEN

29

IN **4** PLATFORMS



Organogram



Hoofdstuk 1

Verslag College van Bestuur



Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen in 2018?

1.1 Realisatie van onze ambities

Inleiding

De stip op de horizon voor De Haagse Hogeschool is beschreven in het Instellingsplan. Dit loopt tot 2022.

In het Instellingsplan zijn drie pijlers benoemd, die mede bijdragen aan een verdere verhoging van onze kwaliteit: de bevordering van Wereldburgerschap, de doorontwikkeling van ons Internationale profiel en het realiseren van een Netwerkhogeschool. Deze 'WIN' thema's zijn verder verdiept in ons Onderwijskader die in 2017 is opgesteld. Naast de WIN thema's legt het Onderwijskader de nadruk op inclusiviteit en op uitdagend, activerend en studeerbaar onderwijs.

Agenda 2018 en realisatie

In 2017 is een midterm review van het instellingsplan uitgevoerd. De uitkomsten van deze midterm review zijn bepalend geweest voor de agenda 2018 van De Haagse Hogeschool. Uit de midterm review bleek dat we op de goede weg zijn, maar dat rust, stabiliteit en focus nodig zijn om de doelen in ons instellingsplan te behalen. Ook van belang voor de agenda 2018 was dat halverwege 2017 tegenvallende financiële resultaten aan het licht kwamen die de meerjarenbegroting onder druk zette.

De agenda 2018 omvatte drie onderdelen: Kwalitatief hoogwaardig en toekomstbestendig onderwijs door de realisatie van het **Onderwijskader**, Ontwikkeling van de professionele cultuur en skills via het programma **Open & Professionele Cultuur** en voldoende geld en tijd om daarin te investeren door de focus op het programma **Back on Track**. De realisatie van de agenda 2018 wordt hieronder per onderdeel kort beschreven. Voor een uitgebreidere uiteenzetting wordt verwezen naar de afzonderlijke hoofdstukken.

Het **Onderwijskader** richt zich op 9 speerpunten waaronder internationale en interculturele ontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling, onderzoekend vermogen en inclusief onderwijs. De faculteiten hebben op basis van de speerpunten hun focus voor 2018 geformuleerd in hun jaarplannen. In 2018 zijn de ambities per faculteit grotendeels gerealiseerd. Om een totaalbeeld te krijgen van de realisatie van de ambities per faculteit is uitwerking hiervan per opleiding echter van belang. In 2018 is afgesproken dat (nagenoeg) iedere opleiding per 2021-2022 voor nieuwe studenten het curriculum geheel volgens het Onderwijskader heeft ingericht. In het verslagjaar is daarom gewerkt aan de totstandkoming van jaarplannen per opleiding. Nog niet alle opleidingen hadden in 2018 een jaarplan.

Het programma **Open en professionele cultuur** is onderverdeeld in: leiderschap, professionalisering, teamontwikkeling en sociale veiligheid. De prioriteiten in de agenda 2018 vormden de leidraad voor de invulling van het leiderschapsprogramma waarin verschillende leidinggevende niveaus gezamenlijk participeren. Het programma richtte zich onder meer op onderwijskundig leiderschap, sociale veiligheid/open en professionele cultuur, human resource management en teamontwikkeling.

Bij aanvang van het verslagjaar is het Professionaliseringsplan 2018 vastgesteld. Dit plan bevat het kader voor de professionaliseringsactiviteiten in faculteiten en diensten van De Haagse Hogeschool. Onderdelen in het plan betreffen onder meer leiderschap, resultaatverantwoordelijke teams en standaardkwalificaties docenten. Het The Hague Center for Teaching & Learning (HCTL) is het professionele leernetwerk van De HHS. In 2018 is de strategienotitie van het HCTL vastgesteld waarin wordt geborgd dat professionals bijdragen aan excellent hoger onderwijs en praktijkgericht onderzoek.

Binnen De Haagse Hogeschool betekent werken in teams, resultaatgericht samenwerken voor goed onderwijs en onderzoek. In 2018 zijn er diverse activiteiten ingezet. Zo zijn er in mei 2018 raamovereenkomsten gesloten met drie externe partners. In samenwerking met het HCTL ondersteunen deze partners diverse teams in hun ontwikkelopgave. In totaal zijn er ruim 40 trajecten opgestart.

In 2017 is gebleken dat op sommige plekken in de organisatie de sociale veiligheid niet op orde was.

Het CvB heeft een bezoek gebracht aan teams waar problematiek in het kader van sociale veiligheid speelde en heeft waar nodig interventies ingezet. In het verslagjaar is tevens de hulp- en klachtenstructuur doorgelicht. Met dit

traject wordt beoogd dat medewerkers goed weten waar zij terecht kunnen met klachten, ook in het kader van sociale veiligheid. Reglementen zijn vernieuwd en toegankelijker gemaakt. In het verslagjaar zijn alle reglementen vastgesteld en geïmplementeerd.

Het programma **Back on track** gaf sturing aan beoogde efficiency en bezuinigingsmaatregelen om de hogeschool weer financieel gezond te krijgen. Deze bezuinigingen richtten zich op vier stromen: personeel, onderwijs- en proces-optimalisatie, huisvesting, FZ/IT en baten. Het programma heeft een hoog potentieel aan besparingen in beeld gebracht. De meeste projecten waren in 2018 voldoende op gang gebracht en/of afgerond wat leidde tot een herziening van de projectstructuur. Een aantal projecten zal via de lijn worden afgerond. Vier projecten blijven onder programmatische aansturing: Onderwijsplanning, Stage- en Afstudeerproces, Optimaliseren toetsproces en Periode-evaluatie.

1.2 Overige ontwikkelingen in 2018

Nationale Studenten Enquête (NSE) en studiesucces

De Nationale Studenten Enquête (NSE) is gehouden in de periode februari – maart 2018. De respons was, vergelijkbaar met de landelijke trend, gedaald van 40,0% naar 35,7%. De opleidingen van De Haagse Hogeschool behaalden ook in 2018 minimaal een 3,50 op een vijfpuntschaal voor de algemene tevredenheid. Na de stijging van afgelopen jaar was er in 2018 een relatieve verlaging van het aantal studenten dat na maximaal een jaar uitvalt (44,9%). De hogeschool heeft gekozen voor 5 actiethema's om de studententevredenheid én het studiesucces te verhogen: ICT-voorzieningen, communicatie met studenten, docent en didactiek, inhoud en attractief onderwijs en roostering.

Studentenpanels en campagne 'We hear you'

In 2018 is het overleg met studenten geïntensiveerd via studentenpanels en de campagne 'We Hear You', een campagne waarin de organisatie en haar studenten in gesprek gaan over het onderwijs van de hogeschool, de faciliteiten en communicatie. Op grond van de wensen van de studenten zijn in 2018 maatregelen getroffen, zoals de uitbreiding van het aantal psychologen, magnetrons voor studenten en uitbreiding van de openingstijden van de bibliotheek.

Huisvesting studenten

Het flink toegenomen aantal studenten in het Hoger Onderwijs in Den Haag leidde in 2018 tot extra krapte op de markt voor studentenhuisvesting. Met name voor internationale studenten was dat een groot probleem, omdat zij geen alternatieven hebben. De Haagse Hogeschool heeft daarop een aantal verbeteracties in gang gezet, die in 2019 hun vruchten gaan afwerpen. De belangrijkste maatregel is een significante uitbreiding van het aantal garantiekamers voor eerstejaars internationale studenten. Daarnaast is de informatievoorziening over het zoeken en vinden van huisvesting sterk verbeterd.

Instellingstoets Kwaliteitszorg

In 2018 is besloten om de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) aan te vragen. De ITK omvat een periodieke, externe en onafhankelijke beoordeling van de interne kwaliteitszorg van een instelling.

De visitatie ten behoeve van de Instellingstoets Kwaliteitszorg volgt in de winter van 2019-2020. In deze visitatie wordt tevens de invulling van de Kwaliteitsafspraken (zie hoofdstuk 6.6) beoordeeld.

1.3 Besturing, samenwerking en leiderschap

Besturingsmodel en overlegstructuur

In het instellingsplan 'Wereldburgers in een Lerende Samenleving' is het besturingsmodel voor de hogeschool uitgewerkt met als kern een goede balans tussen ruimte en sturen op resultaten.

In 2018 is regelmatig overleg gevoerd tussen het CvB en de directeurs via het Managementoverleg (MO), het Diensten Directeuren Overleg (DDO), het Onderwijsberaad, de Strategische onderzoeksraad (SOR) en het Strategisch Overleg Internationalisering (SOI). Tevens sprak het CvB met de MT's van de faculteiten en diensten over diverse thema's waaronder de uitkomsten van de midterm review, de realisatie van het Onderwijskader, studiesucces, de uitkomsten van het Kompas (medewerkerstevredenheidonderzoek) en de open en professionele cultuur.

Dialogo medezeggenschap

Als vervolg op het reeds ingezette traject 'Versterking Medezeggenschap' is in het verslagjaar uitvoering gegeven aan het communicatie- en professionaliseringsplan voor medezeggenschap. Onder leiding van een externe, is in 2018 gestart met een traject om de relatie tussen het CvB en de Hogeschoolraad (HR) te verbeteren. De dialoog tussen de HR en het CvB heeft nog niet geleid tot het sluiten van een convenant.

Professionalisering CvB

De leden van het CvB hebben, passend bij de verschillende portefeuilles, diverse symposia en conferenties bezocht in 2018 waaronder een G-5 conferentie met de titel 'Sense of Belonging: de kracht van verbinden', Het Haags Inkoop-symposium en een bijeenkomst met als titel 'Transformatie Dialogen onderwijs'. Ten behoeve van professionalisering heeft het CvB in het verslagjaar een traject in het kader van team-coaching gevolgd onder leiding van een extern adviseur.

1.4 Governance

Governance van onderzoek

In 2017 is een werkgroep 'Governance van onderzoek' gestart. De werkgroep heeft de effectiviteit van de huidige onderzoeksgovernance geëvalueerd. Aanleiding voor deze opdracht was de in 2017 vastgestelde onderzoekstrategie 'Onderzoek Versterkt', met de daarin gestelde ambities, de voorgenomen ontwikkeling richting kenniscentra en de ervaring dat de huidige wijze waarop onderzoek aangestuurd wordt niet helder en optimaal is. In 2018 volgde een eindadvies. Op basis daarvan is besloten om de taken en bevoegdheden van de voorzittende faculteitsdirecteuren van de platforms voor het overgangsjaar 2019 te mandateren aan de leading lectoren en deze leading lectoren hiërarchisch te positioneren onder de portefeuillehouder CvB. Bovendien is besloten om de middelen voor onderzoek, na aftrek van de middelen voor lectoren, te alloceren aan de platforms.

Reglement Raad van Toezicht (RvT)

Het reglement RvT is aangevuld met een taak van de RvT: het goedkeuren van het CvB-besluit tot vaststelling van het controleplan dat de accountant jaarlijks opstelt. Het aangepaste reglement is door de RvT in december 2018 vastgesteld.

Benoeming functionaris Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)

De nieuwe Europese wetgeving (de Algemene Verordening Gegevensbescherming), die per 25 mei 2018 definitief van kracht is, verplicht de organisatie een Functionaris voor de Gegevensbescherming (FG) aan te wijzen. In 2018 is een functionaris, die in deze rol al werkzaamheden verrichtte binnen de hogeschool, benoemd als Functionaris Gegevensbescherming. Aan de Functionaris zijn vanzelfsprekend de bevoegdheden en middelen toegekend, die nodig zijn voor de uit de AVG voortvloeiende rol. De FG maakt periodiek een verslag over zijn werkzaamheden ten behoeve van het CvB. De RvT ontvangt de verslagen ter informatie.

Integriteitscode en Gedragscode wetenschappelijke integriteit

In 2018 is de Integriteitscode geactualiseerd. De code beschrijft welke waarden en normen belangrijk zijn binnen de hogeschool.

De gedragscode wetenschappelijke integriteit is van kracht per 1 oktober 2018. De code is volledig herzien, waardoor deze beter aansluit bij de internationale ontwikkelingen en bruikbaar is voor zowel fundamenteel als voor toegepast en praktijkgericht onderzoek. De eerder geldende gedragscode voor het hbo komt te vervallen. In 2018 zijn voorbereidingen getroffen om uiterlijk 1 januari 2020 te voldoen aan de zorgplichten uit de gedragscode. De code biedt de instellingen expliciet de ruimte voor deze implementatietermijn.

1.5 Onderwijs en onderzoek

Toetsbeleid

In 2018 is het toetsbeleid van De Haagse Hogeschool ('De Haagse Toetsing') in lijn gebracht met het reeds vastgestelde Onderwijskader. Uitgangspunten zijn onder meer dat toetsing beroepsgericht en transparant is en dat de kwaliteit van de toetsing wordt gewaarborgd.

Onderwijs voor werkenden

De Haagse Hogeschool heeft de keuze gemaakt om het deeltijdaanbod en het onderwijsaanbod voor werkenden verder uit te breiden en te optimaliseren. Eind 2018 is daartoe een opdracht geformuleerd. Onderdeel van deze opdracht is een onderzoek te laten uitvoeren naar groeimogelijkheden aan de hand van een markt- en doelgroep analyse. De uitkomsten komen beschikbaar in 2019.

Kwaliteitszorg voor onderzoek

Om de kwaliteit van onderzoek goed te kunnen borgen en monitoren, hanteert De Haagse Hogeschool een heldere kwaliteitscyclus. Deze sluit zoveel mogelijk aan bij de kwaliteitscyclus rond het onderwijs. In 2018 is een nieuw systeem voor het registreren van onderzoeksoutput en een format voor extern gerichte jaarrapportages ontwikkeld.

Onderzoeksplatforms en kenniscentra (Centre of Expertise)

De Haagse Hogeschool kent vier faculteitsoverstijgende onderzoeksplatforms: Goed Bestuur voor een Veilige Wereld, Kwaliteit van Leven: Mens en Technologie, The Next Economy en Connected Learning. De platforms leggen de basis voor de doorontwikkeling naar kenniscentra, een plek waar docenten, studenten, lectoren, onderzoekers en praktijkpartners intensief samenwerken aan innovatie. In 2018 is ervoor gekozen om deze doorontwikkeling te versnellen. Per platform is een leading lector benoemd die de transitie van onderzoeksplatform naar kenniscentrum zal begeleiden.

1.6 Medewerker en organisatieontwikkeling

Evaluatie reorganisatie fase 2 en 3

In 2013 is een organisatieontwikkelingstraject gestart met de ambitie een uitdagende leeromgeving van hoge kwaliteit neer te zetten. Gefocust is op het eenduidiger en slimmer maken van de structuren en processen om zo een samenhangende ontwikkeling van de organisatie te faciliteren. Medio 2016 is deze reorganisatie formeel afgerond. In 2018 heeft bureau Turner een evaluatie uitgevoerd van de reorganisatie. De eindrapportage geeft een beeld welke doelen reeds zijn gerealiseerd en welke verdere ontwikkeling ingezet kan worden om de ambities van de hogeschool te behalen. Gekozen is om met drie punten aan de slag te gaan: de sturingsdriehoek CvB-faculteitsdirecteuren-dienstdirecteuren, de samenwerking tussen diensten en faculteiten en de rol van teamleider.

Kompas 2018 (medewerkerstevredenheidonderzoek)/onderzoek naar werkdruk

In 2018 is het Kompas uitgevoerd. Gelijktijdig is een onderzoek uitgevoerd naar werkdruk en psychosociale arbeidsbelasting. Voor beide onderzoeken is een aparte rapportage opgesteld. De respons was 66%. Onze medewerkers geven De Haagse een 6,7 voor algemene tevredenheid. Plezier in hun werk vinden zij belangrijk en waarderen zij met een 7,4. Medewerkers geven echter een lage score aan de kwaliteit van de hogeschool als geheel. Gemiddeld zijn medewerkers tevreden over de sociale veiligheid op de hogeschool (7,1). In elk organisatieonderdeel zijn de uitkomsten van het Kompas besproken en zijn gerichte interventies ingezet. Het werkdrukonderzoek wijst uit dat 55% van de medewerkers een (veel) te hoge werkdruk ervaart. De aanpak werkdruk krijgt in 2019 een vervolg, onder andere in een conferentie Werkplezier voor medewerkers.

1.7 Financiën

Inleiding

Als vervolg op de maatregelen, die in het kader van Back on Track zijn geformuleerd, moest de hogeschool in 2018 een resultaat realiseren van €-5,5 mln. Faculteiten en diensten hebben in de uitvoering van hun plannen een prudent financieel beleid gevoerd. Gedurende het jaar bleken vacatures echter later te worden ingevuld dan gepland, waardoor plannen vertraagden en budgetten minder werden uitgeput. Als gevolg hiervan is halverwege het jaar aangestuurd op versnelling van het aannamebeleid. Het uiteindelijke resultaat, verder toegelicht in paragraaf 7.4, is over 2018 is uitgekomen op € -0,2 mln.

Managementopdrachten faculteiten en diensten

Naar aanleiding van de besprekingen met de directeuren over hun begroting en jaarplan 2018 is in 2018 besloten om aan vijf directeuren een managementopdracht te verstrekken. In deze opdrachten is de specifieke situatie van de faculteit of dienst geschetst. De faculteiten en diensten met een managementopdracht hebben de opdracht meegekregen om binnen maximaal drie jaar tot een sluitende begroting te komen. In het algemeen lag eind 2018 de uitvoering van de managementopdrachten op schema, echter bij faculteiten is dit mede afhankelijk van de ontwikkeling van studentenaantallen.

Programma verbeteren managementinformatie

In het verslagjaar is in het kader van verbetering van de managementinformatie een integraal dashboard ontwikkeld met stuur- en verantwoordingsinformatie op de thema's financiën en HRM. In 2019 wordt het dashboard verder uitgebouwd met stuur- en verantwoordingsinformatie op het thema onderwijs/studenten.

Hoofdstuk 2

Onderwijs



2.1 WIN in Onderwijskader / Let's Change Wat onderscheidt De Haagse in Onderwijs?

Let's change. You. Us. The world.

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

Onderwijskader

De HHs telt 26.000 studenten met bijna 150 nationaliteiten. Aan iedere student worden gelijke kansen geboden en gelijke eisen gesteld. Studenten worden opgeleid voor een specifiek beroepsprofiel en krijgen bagage mee voor hun persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling. Ze worden voorbereid op een toekomst waarin zij nieuwe kennis verwerven en toepassen. Het is daarbij belangrijk dat studenten hun expertise vertalen naar en verbinden aan de behoeften van de samenleving. Om hieraan vorm te geven, heeft De HHs in 2017 het document 'Onderwijsvisie & -kader voor ons voltijd bachelor onderwijs' (hierna: Onderwijskader) opgesteld. In dit Onderwijskader zijn drie principes, die aansluiten bij de strategische keuze in het Instellingsplan van De HHs, voor het bachelor onderwijs geschetst:

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

In 2018 hebben alle faculteiten gewerkt aan de invoering van deze onderwijsprincipes. Voorbeelden van resultaten hiervan zijn:

- de opleidingen hebben de blended leeromgeving uitgebreid en zijn leerwegaafhankelijk gaan toetsen;
- bij curriculumvernieuwing wordt ruimte ingebouwd voor flexibele leerroutes, zodat aangesloten wordt bij de diverse studentenpopulaties en studenten met een eigen profilering kunnen afstuderen;
- diverse opleidingen hebben cumulatief toetsen ingezet om leergedrag van studenten te sturen;
- bij de ontwikkeling of herijking van leeruitkomsten van modules zijn internationalisering en wereldburgerschap geïntegreerd opgenomen in de beschrijvingen;
- onderwijs- en toetsprogramma's zijn studeerbaarder gemaakt door invoering van semesteronderwijs met grotere onderwijsseenheden en minder toetsen.

In 2018 is het toetsbeleid van De Haagse Hogeschool ('De Haagse Toetsing') in lijn gebracht met het reeds vastgestelde Onderwijskader. Bij de totstandkoming van dit beleid is expliciet gebruik gemaakt van ervaringen en feedback van studenten, o.a. uit de Nationale Studenten Enquête (NSE) en focusgroepen met studenten. Ook heeft een groep van docenten, examen- en toetscommissies, onderwijsadviseurs, managers faculteitsbureau input geleverd en is gekeken naar recente literatuur op dit terrein. De uitgangspunten van De Haagse Toetsing zijn:

- Toetsing is beroepsgericht;
- De programmering van toetsen stimuleert het leerproces;
- Toetsing is activerend, uitdagend en gevarieerd;
- Toetsing is transparant;
- Toetsing is inclusief en toegankelijk;
- Toetsing en feedback maken deel uit van het leerproces;
- De kwaliteit van toetsing wordt gewaarborgd.

Om ondersteuning te bieden aan de opleidingen en de professionalisering van docenten zijn zogenoemde 'leernetwerken' opgezet, waarbinnen hogeschoolbreed expertise wordt gebundeld en gedeeld. Op dit moment zijn de volgende leernetwerken actief: Wereldburgerschap, Internationalisering, Netwerkhogeschool, Curriculumontwikkeling, Blended Learning, Coachen en Begeleiden en Afstudeerbegeleiding.

Naast de leernetwerken is specifieke ondersteuning ingezet op het gebruik van blended learning in het onderwijs, zoals de Blended Learning-puzzel en Blended Learning-weken.

2.2 WIN in internationalisering en strategische allianties Wat betekent dit voor de samenwerkingspartners van De Haagse?

Om ervoor te zorgen dat elke student (een) internationale ervaring heeft tijdens de studie aan De Haagse en onze hogeschool verlaat als wereldburger, is het essentieel dat opleidingen duidelijk hebben geformuleerd waarom hun studenten internationaal en intercultureel competent moeten zijn, welke internationale en interculturele competenties hun studenten nodig hebben voor het vakgebied en hoe deze worden ontwikkeld en getoetst. Alle medewerkers hebben hiervoor de juiste kennis, vaardigheden en mindset nodig. In 2018 is het interne professionaliseringsaanbod verder doorontwikkeld om Wereldburgerschap, Internationalisering, Netwerkhogeschool (WIN) in de curricula in te bedden. Zo zijn er maatwerktrajecten geweest bij vier faculteiten, zijn masterclasses voor wereldburgerschap als ook de leergangen Wereldburgerschap en Intercultural Communication met veel succes gegeven en zijn twee leernetwerken voor internationalisering en wereldburgerschap gelanceerd en vol actief.

Een levendige internationale campus met meer dan 150 nationaliteiten waar diversiteit wordt verwelkomd, is een waardevol onderdeel van WIN. Het warm welcome programma voor nieuwe internationale studenten is uitgebreid met onder andere de Citizen training pod. Dit is een escape room, speciaal ontworpen om studenten en medewerkers een voorproefje te geven van wat wereldburgerschap inhoudt. Het feeling at home programma is aangevuld met de hogeschoolbrede module Dutch Insights, die internationale studenten een inleiding in de Nederlandse cultuur en samenleving biedt. Nederlandse en internationale studenten konden deelnemen aan een kennisponsoringsproject in samenwerking met de European Association of International Education en daarnaast zijn er via een train-the-trainer programma mentoren opgeleid om studenten tijdens een buitenlandervaring te begeleiden.

In 2018 vond nauwere samenwerking met externe partners en organisaties zoals Nuffic plaats. Ook vond kennisdeling plaats met instellingen zoals de Erasmus Universiteit, Hogeschool van Amsterdam en Hogeschool Rotterdam. De Haagse heeft de UNESCO Sustainable Development Goals ondertekend. Het strategisch partnernetwerk in Europa is uitgebreid naar zes met Universidad Francisco de Vitoria en Hochschule Rhein-Waal. Het aantal uitwisselingsplekken voor medewerkers naar de strategische partners is opgehoogd naar 60. Bovendien zijn er over en weer bezoeken afgelegd waar docenten van verschillende faculteiten aan hebben deelgenomen.

Mobiliteit van studenten is en blijft een belangrijke pijler in het internationaliseringsbeleid. Ruim 500 Haagse studenten ontvingen een beurs voor een buitenlandse studie- of stageperiode; 308 studenten gingen via Erasmus+, 199 via het Hogeschoolfonds, 21 via Holland Scholarship en een enkeling kreeg een beurs via het VSB-fonds, het Hopjesfonds of het Orange Knowledge Programme. De vijfde editie van The Hague Summer School met het thema Sustainable Development Goals trok 47 studenten met verschillende nationaliteiten en achtergronden aan.

2.3 WIN in Lighthouse concept Welke initiatieven zijn ondernomen in 2018?

The Lighthouse (TLH) is het centrum voor debat, cultuur en innovatie binnen De Haagse Hogeschool. Het is een fysieke plek, bestaande uit verschillende event- en ontmoetingsruimtes en het verwijst naar de programmering van deze ruimtes. Doel is om meer met elkaar en met de buitenwereld te delen: inspiratie, kennis, ideeën, standpunten en visies. TLH draagt bij aan meer (sociale) cohesie binnen de hogeschool, aan meer samenwerking en meer connectie met de buitenwereld. Daarnaast is een belangrijk doel om met de Lighthouse programmering - als onderdeel van ons informeel curriculum - bij te dragen aan de persoonlijke ontwikkeling van onze studenten tot wereldburger en hun reflectief vermogen en kritisch bewustzijn te vergroten. De programmering van TLH bestaat uit een breed palet aan lezingen, discussies en debatten, workshops, tentoonstellingen, films, etc. Dat alles gebaseerd op de actualiteit en op ideeën en interesses vanuit de organisatie en daarbuiten, binnen de kaders van strategie en beleid van de hogeschool. Activiteiten komen tot stand in

samenwerking met onze studenten, docenten, lectoren en onderzoekers, met externe partijen en op initiatief van het TLH-team zelf.

Een aantal voorbeelden van Lighthouse-activiteiten ter illustratie:

- Activiteiten rond gemeenteraadsverkiezingen: groot Haags onderwijsdebat en Haags jongerendebat;
- Martin Luther King-lezing in samenwerking met Justice & Peace;
- Vrijheidscollege met Massih Hutak;
- Dichter bij dichters in samenwerking met Writers Unlimited;
- De dag van de duurzaamheid;
- Een Chinaweek met onder andere een lezing door Ruben Terlou;
- filmfestival Franse film, Spaanse film en Duitse film;
- Colleetours met politici en bestuurders, georganiseerd samen met studenten Bestuurskunde;
- Theater 'Kinderen van Aleppo';
- Collegereeks Dutch Insights. Kennismaking met alle aspecten van Nederland voor buitenlandse studenten;
- Reeks van onderzoeklunches: presentaties van lopend of afgerond onderzoek door onze lectoren en kenniskringleden;
- Reeks van activiteiten rondom de One Young World Summit.

Een bijzonder onderdeel van TLH vormt de Innovation Playground. Deze ruimte is bedoeld als een innovatie hub binnen de hogeschool. Hier wordt ruimte geboden aan innovatieprojecten en -activiteiten, bij voorkeur in een combinatie van onderwijs, onderzoek en praktijk. Door deze te programmeren in deze centrale, open en toegankelijke ruimte wordt gewerkt aan zichtbaarheid en bekendheid van innovatieve ontwikkelingen en experimenten binnen de hogeschool en ontstaan multidisciplinaire samenwerkingsverbanden.

2.4 Onderwijsassortiment

Welke opleidingen biedt De Haagse aan?

Onderwijsassortiment

In een snel veranderende wereld is behoefte aan professionals die kunnen anticiperen, participeren en zich blijven ontwikkelen. Dit is wat De Haagse de professionals die zij opleidt in haar bachelor- en associate degree (AD)-onderwijs meegeeft.

In verbinding met de beroepspraktijk door persoonlijke betrokkenheid, kwalitatief en innovatief onderwijs en praktijkgericht onderzoek worden professionals verder gebracht door middel van vraaggestuurd masteronderwijs, deeltijdbachelors, training en bijscholing. In 2018 heeft het College van Bestuur besloten de focus te leggen op onderwijs voor werkenden, door:

- uitbreiding van het masteronderwijs aanbod (bekostigd en onbekostigd);
- uitbreiding van de deeltijdbachelors;
- het bieden van maatwerkscholing door middel van trainingen en bijscholing.

Uitbreiding masteronderwijs

De Haagse heeft van het ministerie van OCW toestemming gekregen voor een nieuwe masteropleiding Cyber Security Engineering per studiejaar 2018-2019. De eerste studenten zijn in februari 2019 ingestroomd.

Het College van Bestuur heeft in september 2018 ingestemd met het businessplan voor een nieuw te starten double degree masteropleiding Global Governance. De procedure Toets Nieuwe Opleiding (TNO) van de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO) moet nog doorlopen worden.

In 2018 is de TNO-procedure gestart voor de masteropleiding Healthy Ageing Professional, met de bedoeling dat deze eerste bekostigde masteropleiding van De Haagse Hogeschool kan starten per september 2019. In de beoordelingsprocedure is inmiddels vertraging opgetreden. De Haagse blijft er naar streven de opleiding per september 2019 aan te bieden.

Uitbreiding deeltijdonderwijs

In 2018 heeft het College van Bestuur, met instemming van de Hogeschoolraad, besloten tot het starten van een deeltijdvariant van de opleiding Huidtherapie. Deze opleiding zal starten per september 2019, er kunnen maximaal 48 studenten instromen. De deeltijdvariant heeft, net als de voltijdvariant, een numerus fixus. Om de kwaliteit van het onderwijs te kunnen borgen, en omdat de arbeidsmarkt maar een beperkt aantal huidtherapeuten kan opnemen.

Overige initiatieven

In december 2017 heeft de hogeschool besloten te starten met een zij-instroomtraject leraar basisonderwijs (PABO). De mogelijkheid tot zij-instroomtrajecten is een van de landelijke maatregelen om het lerarentekort terug te dringen. Dit traject is opgezet in samenwerking met De Haagse Scholen, Librijn (Delft), SOOW (Westland) en OPOZ (Zoetermeer). Per september 2018 zijn 26 studenten begonnen aan dit traject.

Per september 2018 is het verkorte traject van International Business van 240 ECTS omgebouwd naar een driejarig vwo-traject van 180 ECTS. Dit is in lijn met de overige driejarige vwo-trajecten van De Haagse.

In het schooljaar 2017-2018 zijn er binnen de hogeschool 264 minoren aangeboden. Hiervan stonden er 106 voor de hele hogeschool open, waarvan 43 minoren Engelstalig. Ten opzichte van 2016-2017 is het aantal Engelstalige minoren licht gegroeid; het totaalaanbod is licht gedaald. Voor studenten van buiten de hogeschool (Kies op Maat-programma) stonden 79 minoren open. Het aantal studenten dat deelnam aan een Kies-op-Maat minor is gestegen: er waren zowel meer Haagse studenten die een minor volgden bij een andere instelling, als meer studenten van andere instellingen die zich inschreven voor een Haagse minor.

2.5 Accreditaties & kwaliteitszorg Hoe staat het met de kwaliteit van de opleidingen van De Haagse?

Binnen De Haagse Hogeschool wordt de kwaliteit van elke opleiding besproken in de reguliere planning- en controlcyclus als er sprake is van bijzonderheden, en daarnaast systematisch via de accreditatiecyclus. Deze bestaat uit een quickscan (2 jaar na een visitatie), peer audit (4 jaar na een visitatie), risicoanalyse (5 jaar na de visitatie) en de volgende externe visitatie (na 6 jaar).

Tien opleidingen zijn door een visitatiepanel bezocht voor de accreditatie en een masteropleiding in het kader van een Toets Nieuwe Opleiding. De in 2018 verkregen accreditatieoordelen van de NVAO (acht in totaal) waren alle positief. Daarnaast heeft de master Cyber Security een positief NVAO-oordeel ontvangen voor de Toets Nieuwe Opleiding. In bijlage 6 is een overzicht opgenomen van de beoordeelde opleidingen.

De eerste ontwikkelgesprekken zijn gevoerd. In deze gesprekken heeft de opleiding de mogelijkheid om eigen gekozen thema's te bespreken met een aantal van de deskundigen uit het visitatiepanel.

In 2019 en begin 2020 worden in totaal twaalf opleidingen, waaronder twee masteropleidingen, door een extern visitatiepanel beoordeeld. De voorbereidingen hierop zijn in volle gang. In 2019 zijn meerdere evaluatiebureaus betrokken bij de diverse visitaties.

Per 1 februari 2019 wordt de aangepaste Wet Accreditatie van kracht. Een belangrijke aanpassing betreft de verdwijning van de gedifferentieerde oordelen. De opleidingen, ook die nu al zijn bezocht maar waarvan de NVAO pas na januari 2019 een uitspraak doet, krijgen een oordeel positief, positief onder voorwaarden of negatief (in plaats van excellent, goed, voldoende of onvoldoende).

2.6 Studenttevredenheid en studiesucces

De hogeschool meet de tevredenheid van studenten in alle fasen van hun opleiding: na de eerste cruciale drie maanden, gedurende elk studiejaar en anderhalf jaar na het afstuderen. De tevredenheid wordt zowel op opleidingsniveau als op moduleniveau gemeten. Daarnaast wordt het studiesucces (rendement) gedurende het jaar gemonitord via de planning- en controlcyclus. Dit jaar is de relatie tussen studenttevredenheid en studiesucces onderzocht. Dit biedt de mogelijkheid om het beleid nog verder te richten op onderwerpen en maatregelen waarvan een verbetering van zowel tevredenheid als succes wordt verwacht.

2.6.1 Studenttevredenheid en ervaringen

Studenttevredenheid eerste studiejaar

Overstap naar het hbo

Een niet passende studiekeuze is een belangrijke factor van uitval in het eerste jaar. Daarom heeft De Haagse Hogeschool de activiteiten die scholieren en studenten moeten helpen bij hun keuze tegen het licht gehouden en herzien. Het projectteam 'Voor de Poort' heeft samen met stakeholders een nieuw palet van samenhangende studiekeuzeactiviteiten ontwikkeld. De activiteiten ondersteunen de diverse keuzefasen, zijn logisch in het onderwijsjaar gepland en zijn gebaseerd op de bouwstenen realiteit, identiteit, inclusiviteit en reflectie.

Om specifiek de overstap mbo-hbo te verbeteren, heeft schaalvergroting plaatsgevonden van het 'keuzedeel doorstroom hbo' dat De Haagse Hogeschool samen met ROC's en andere hbo's in de regio uitvoert. Daarnaast zijn in nauwe samenwerking met het lectoraat Inclusive Education gezamenlijke werkateliers en het programma Studentmentoring ontwikkeld.

Voor het voortgezet onderwijs is de pilot van het programma Talentklas (in 2017-2018) aangeboden voor talentvolle leerlingen van havo-4. Na evaluatie is besloten dit niet voort te zetten. Het Haags Mentoren Programma voor havo-3 klassen maakt vanaf 2018 deel uit van de vrije keuzeruimte van de opleiding Human Resource Management. Vanuit de gemeente Den Haag en het voortgezet onderwijs is het initiatief genomen om samen met De Haagse Hogeschool (programma H/Overstap) een hbo-versie van het platform Spirit4you te maken en daarin aanbod te ontwikkelen op gebied van docentprofessionalisering, begeleiding en voorbereiding.

Ervaringen studenten eerste drie maanden

In het onderzoek '100 dagen De Haagse Hogeschool' worden studenten, na de eerste drie maanden bij de opleiding, bevraagd over hun concrete ervaringen. Uit het onderzoek, gehouden in december 2017, blijkt dat studenten tevreden zijn over hun studiekeuze en gemotiveerd om alle studiepunten binnen hun eerste jaar te halen. Zij ervaren de sfeer op de opleiding als prettig. Ten opzichte van voorgaand jaar is het beroepsbeeld van studenten bij hun studiekeuze verbeterd. Een verbeterpunt is nog de als minder goed ervaren aansluiting met de vooropleiding en hun ervaringen met docenten en didactiek. Koppeling van de resultaten van dit onderzoek aan studiesuccesgegevens laat zien dat voor uitval in het eerste jaar de belangrijkste thema's 'de beoordeling van de eigen studiekeuze', 'studiegedrag en -motivatie' en 'ervaringen en aansluiting' zijn. Wordt gekeken naar de relatie met het behalen van de propedeuse dan is, naast de eerdergenoemde thema's 'studiegedrag en motivatie', 'ervaringen en aansluiting', ook het thema 'docenten en onderwijs' belangrijk. In december 2018 heeft het onderzoek opnieuw plaatsgevonden.

Studenttevredenheid alle studie jaren

Resultaten 2018

Met de Nationale Studenten Enquête (NSE), die gehouden is in de periode van 15 januari 2018 tot en met 11 maart 2018, is de tevredenheid van studenten over verschillende aspecten van hun opleiding onderzocht. Dit jaar is de respons, vergelijkbaar met de landelijke trend, gedaald (van 40,0% naar 35,7%). De opleidingen van De Haagse Hogeschool behaalden minimaal een 3,5 op een vijfpuntschaal voor de algemene tevredenheid, waarbij gekeken wordt naar de studie in het algemeen, de algemene sfeer op de opleiding en de vraag of studenten hun opleiding zouden aanraden aan vrienden, familie of collega's. De hoogste tevredenheid is er bij de thema's: inhoud, algemene vaardigheden, praktijkgericht onderzoek, voorbereiding beroepsloopbaan/ aansluiting beroepspraktijk, toetsing en beoordeling, groeps grootte, stage-ervaring en studiefaciliteiten. Bij De Haagse WIN-thema's wordt wereldburgerschap het hoogst beoordeeld. Over stage-en-opleiding, kwaliteitszorg en studierooster zijn studenten het minst tevreden.

Vervolganalyse van de resultaten leidt tot drie thema's waarop de hogeschool zich komend jaar het beste kan richten om de studenttevredenheid en het studiesucces te verbeteren: inhoud, docenten en studielast. Deze thema's hebben reeds de volle aandacht binnen de realisatie van de onderwijsvisie: het onderwijs van De Haagse is activerend, uitdagend en studeerbaar.

Benchmark

Over het algemeen is er sprake van een relatieve daling van De Haagse ten opzichte van de andere instellingen. Dit heeft een effect in de Keuzegids 2019, die de beoordeling voor 70% op de studentoordelen uit de NSE 2018 baseert. De Haagse bereikt een elfde positie in de landelijke ranking van grote instellingen, vorig jaar de zevende positie. Binnen de G5-hogescholen heeft De Haagse de vierde positie. Net als vorig jaar scoort De Haagse bij internationalisering en studiefaciliteiten hoger dan de referentiegroep van G5-hogescholen (vijf grote Randstadhogescholen).

Alumni

Met de HBO-Monitor wordt de tevredenheid van studenten over hun opleiding anderhalf jaar na afstuderen onderzocht. De meest recente resultaten laten zien dat de alumni, net als de zittende studenten, redelijk tevreden zijn over de inhoud en docenten van de opleiding. De algemene tevredenheid over de opleiding is gedaald. De tevredenheid over de opleiding als goede voorbereiding op de arbeidsmarkt is echter gestegen. De werkloosheid onder alumni is gedaald.

2.6.2 Studiesucces

Resultaten 2018

Om studiesucces/rendement meetbaar te maken wordt ten eerste gekeken naar het *percentage uitvallers na 1 jaar*. In 2017 steeg deze uitval met 3,2 procentpunt ten opzichte van 2016, dit jaar is de uitval met 1 procentpunt gedaald naar 44,9%.

Een andere maat voor succes in de propedeuse is het gemiddeld aantal behaalde studiepunten aan het einde van het eerste studiejaar; dit daalde de afgelopen twee jaar, maar is in 2018 gestegen tot ruim 45 (dit is inclusief de studenten die na de propedeuse niet doorgaan naar de hoofdfase).

Een maat voor het studiesucces/rendement in de hoofdfase is het *postpropedeuse rendement na 4 jaar* (de groep studenten die de propedeuse heeft behaald en binnen vier jaar afstudeert). Dit rendement daalt in 2018 opnieuw, maar minder dan in 2017; het bedraagt in 2018 35,9%.

De stijging van het percentage langstudeerders sinds collegejaar 2013 heeft zich ook in 2018 doorgezet en resulteert nu in 12,2% langstudeerders – studenten die twee jaar of langer bij een opleiding staan ingeschreven bovenop de nominale studieduur. De Haagse ziet echter dat het percentage studenten dat een jaar langer dan de nominale studieduur staat ingeschreven, dit jaar is gestabiliseerd. Als dit zich doorzet, zal het percentage langstudeerders volgend jaar afnemen.

2.6.3 Aanpak studenttevredenheid en studiesucces

Aan verbetering van de studenttevredenheid en het studiesucces wordt langs verschillende lijnen gewerkt. De hogeschool heeft gekozen voor vijf actiethema's om de studenttevredenheid en het studiesucces te verhogen: ICT-voorzieningen, communicatie met studenten, docent en didactiek, inhoud en attractief onderwijs en roostering. Op basis hiervan is onder andere hogeschoolbreed het overleg met studenten geïntensiveerd via studentenpanels en de campagne 'We Hear You'. Studenten gaan samen met onder andere het College van Bestuur in gesprek over de faciliteiten, communicatie en het onderwijs van de hogeschool. Op grond van de wensen van de studenten is reeds een aantal belangrijke maatregelen getroffen zoals de uitbreiding van het aantal psychologen, magnetrons voor studenten en uitbreiding van de bibliotheekopeningstijden. Faculteiten en opleidingen ontwikkelden specifieke maatregelen. Zij richten zich veelal op een geïntegreerde aanpak van rendement en studenttevredenheid middels een curriculumherziening, met studeerbaarheid, praktijkgerichtheid en goede begeleiding van studenten als belangrijke ontwerpcriteria. Als voorbeeld geldt de curriculumherziening bij de opleiding Accountancy. De propedeuse is omgevormd naar een modulair programma van drie studiepunten, voor struikelvakken is een nieuwe module ontwikkeld waarbij o.a. toetsing en begeleiding is aangepast. Het gehele nieuwe curriculum is een combinatie en integratie van inhoudelijke vakken, vaardigheden en het betrekken van de praktijk ('kleinschalig' in de vorm van een gastcollege of intensiever door bv. meerweekse praktijkopdrachten). Per semester staat een beroepstaak centraal en wordt een beroepsproduct opgeleverd. In alle leerjaren is cumulatief toetsen ingevoerd. Daarnaast zijn zowel in de propedeuse als hoofdfase resultaatverantwoordelijke teams gestart: een vaste groep docenten inclusief de SLB'er voor een klas die wekelijks de studenten bespreekt met als doel de studenten en klas als geheel veel nauwer te volgen en sneller te kunnen bijsturen indien nodig. Het effect van verbetermaatregelen wordt frequent gemonitord, waarvoor steeds meer relevante stuur- en monitordata beschikbaar zijn. Sinds januari 2018 is het voor opleidingen mogelijk om in een onderwijsdashboard voortdurend de studievoortgang van studenten ten opzichte van de nominale voortgang te monitoren. Daarnaast is een start gemaakt met een hogeschoolbrede standaardisering van het proces voor periode-evaluaties ter facilitering van de frequente feedback van studenten over onderwijsonderdelen.

2.7 De student Wat biedt De Haagse haar studenten?

De Haagse Hogeschool ziet het belang van een prettig en veilig leef- en leerklimaat voor studenten in en buiten de school. Dit draagt bij aan het succes en welzijn van studenten en biedt hen de kans om zich binnen en buiten het curriculum verder te ontplooiën. De studentenpanels, waarbij studenten in gesprek gaan met het College van Bestuur, zijn hierbij een middel om zorg te dragen dat feedback van studenten ter verbetering van de organisatie en het onderwijs gehoord en aangepakt wordt.

Campuscultuur op De Haagse Hogeschool

In 2018 is een speciale plek voor 'Campus Student Life & Sports' geopend. Een ontmoetingsplek waar studenten terecht kunnen met ideeën en vragen over studentenleven, verenigingen en studentensport. Ook is het sportprogramma uitgebreid, inspeliend op de wensen van studenten. De jaarlijkse grootse studentenfeesten als Connected, de OhOh Intro en XXL Mas waren opnieuw een groot succes. De productie wordt gedaan door studenten en stagiairs onder leiding van Stichting ACKU. Stichting ACKU stimuleert cultuur, kunst en uitgaan voor studenten in Den Haag. Hogeschool InHolland en De Haagse Hogeschool nemen deel in Stichting ACKU. De gemeente Den Haag draagt financieel bij.

Den Haag ontwikkelt zich meer en meer als studentenstad met een groeiende en diverse studentenpopulatie. De Haagse Hogeschool, andere hogeronderwijs instellingen en de gemeente hebben het platform 'Student & Stad' opgericht om gezamenlijk op te trekken op het terrein van studentenklimaat en- voorzieningen met thema's als studentenhuysvesting, studieplekken, introductie, internationalisering, (psychische) zorg, studentenverenigingen en (sport)activiteiten. In werkgroepen werken instellingen samen binnen deze thema's aan verbeteringen en integratie waar mogelijk.

De omgeving van De Haagse Hogeschool is niet meegegroeid met de grote aantallen studenten en de behoefte van deze (internationale) studentenpopulatie. Steeds meer studentenwoontorens verrijzen in de nabije omgeving. Dit alles vraagt om een leefbare omgeving. De gemeente Den Haag heeft het initiatief genomen de buitenruimte te herontwikkelen. Samen met De Haagse Hogeschool, de buurt en studenten is een schets gemaakt voor 'College Campus Hollands Spoor'. De komende jaren zal de buitenruimte rondom De Haagse groener, uitnodigender en veiliger worden ingericht.



Studeren op Maat

In 2018 is het beleid voor studeren op maat, over studeren met een functiebeperking, geëvalueerd. De algemene conclusie hieruit is dat het systeem goed werkt. Studenten met een functiebeperking kunnen via de decaan een aanvraag doen voor faciliteiten, zodat zij gelijke kansen hebben om hun studie met succes te volgen. De aanvraag wordt beoordeeld en toegewezen door de examencommissie van de betreffende opleiding, waarna de opleiding de verantwoordelijkheid op zich neemt om de faciliteiten te organiseren. Bij alle faculteiten zijn hiervoor zogenaamde aandachtsfunctionarissen aangesteld.

Studentenpsychologen

Mede door de inzet van een studentenpsycholoog op een werkervaringsplaats, is het aantal gesprekken dat met studenten is gevoerd in 2018 aanzienlijk gestegen ten aanzien van vorig jaar (van 1297 naar 1486). Het aantal studenten dat de weg naar de spreekkamer heeft weten te vinden is evenwel iets afgenomen (van 328 naar 300). Het gemiddelde aantal gesprekken komt daarmee bijna op vijf (4,95) en ligt behoorlijk hoger dan vorig jaar (3,8) en de jaren daarvoor. Om de capaciteit te vergroten en daarmee de wachttijden te verkorten, wordt de formatie in 2019 tijdelijk uitgebreid en worden secundaire taken bij andere medewerkers belegd.

Huisvesting

Het flink toegenomen aantal ho-studenten in Den Haag leidde in 2018 tot extra krapte op de markt voor studenten-huisvesting. Met name voor internationale studenten was dat een groot probleem, omdat zij geen alternatieven hebben. De Haagse Hogeschool heeft daarop een aantal verbeteracties in gang gezet, die in 2019 hun vruchten gaan afwerpen. De belangrijkste maatregel is een significante uitbreiding van het aantal garantiekamers voor eerstejaars internationale studenten. Daarnaast is de informatievoorziening over het zoeken en vinden van huisvesting sterk verbeterd. Als tegemoetkoming in de kosten die het aanhouden van garantiekamers met zich meebrengt (frictieleegstand, administratie) is besloten per 2019 een housing fee in te voeren. Deze wordt in rekening gebracht bij internationale studenten die ook daadwerkelijk via De Haagse aan huisvesting komen.

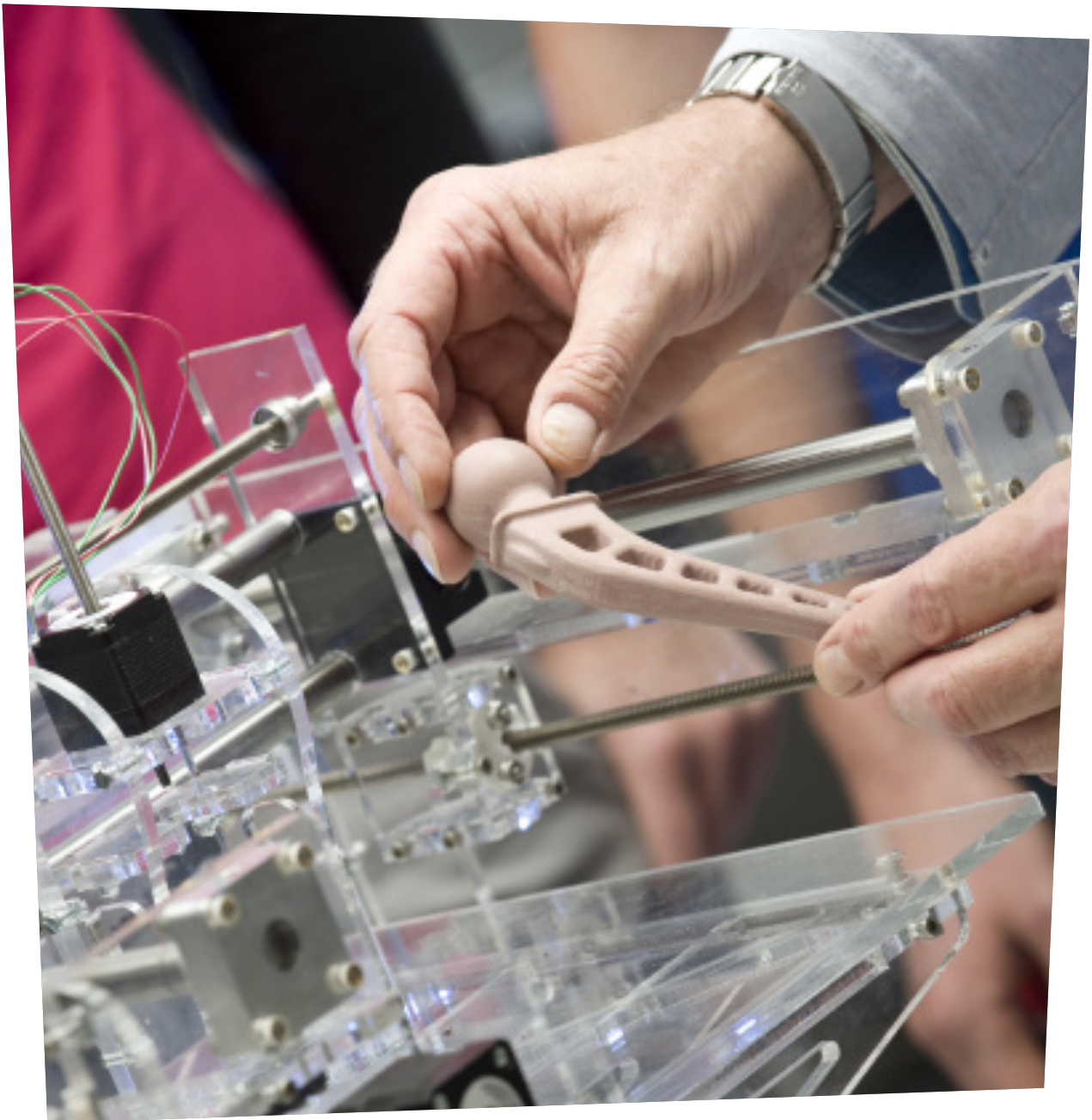
Op diverse niveaus worden de relaties met studentenhuysvesters en andere aanbieders van huisvesting versterkt. Met de gemeente Den Haag, hogeronderwijs instellingen en verhuurders wordt gewerkt aan het vergroten van het aanbod aan betaalbare studentenkamers en verbetering van de informatievoorziening aan studenten.

Profileringsfonds

Het Reglement Profileringsfonds bestaat uit financiële ondersteuning bij studievertraging door bijzondere omstandigheden en financiële ondersteuning bij bestuursactiviteiten. De Commissie Financiële Ondersteuning Studenten (FOS) behandelt aanvragen van studenten. Dit jaar heeft de Commissie FOS 63 aanvragen bijzondere omstandigheden toegekend en 92 aanvragen bestuurlijke activiteiten toegekend.

Hoofdstuk 3

Onderzoek



3.1 Onderzoek op De Haagse

Wat onderscheidt De Haagse in onderzoek?

Wat is de onderzoekambitie van De Haagse?

Strategisch onderzoeksbeleid

In 2017 is de strategische notitie 'Onderzoek versterkt' vastgesteld door het College van Bestuur, onder instemming van de Hogeschoolraad. De notitie beschrijft het strategisch onderzoeksbeleid van De Haagse Hogeschool voor de komende vijf tot tien jaar met als ambities:

- 'Relatie onderzoek en onderwijs': een betere wisselwerking realiseren tussen onderzoek en onderwijs, en met onderzoek bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs;
- 'Kenniscirculatie': verbeteren van de doorwerking van het praktijkgerichte onderzoek richting onderwijs, beroepspraktijk en maatschappelijk debat;
- 'Focus': de reeds gekozen thema's verder invullen en een substantieel deel van het onderzoek daarop richten;
- 'Massa': uitbreiden van het onderzoekvolume;
- 'Kwaliteit': de kwaliteit van het onderzoek verder versterken en verankeren.

De faculteiten, lectoraten, onderzoeksplatforms en diensten concreetiseerden deze ambities in de eigen plannen, zodat deze via de reguliere managementrapportages kunnen worden gemonitord. Daarnaast gingen vier hogeschoolbrede werkgroepen aan de slag rondom de thema's Kwaliteitszorg, Governance, Financiering en Wisselwerking Onderzoek-Onderwijs.

- Werkgroep Onderzoek-Onderwijs. Deze werkgroep was gericht op het verzamelen van best-practices bij docent (onderzoekers), lectoren en studenten van De Haagse. Deze best-practices hebben gediend als leidraad in de gesprekken met de faculteiten.
- Werkgroep Kwaliteitszorg. Deze werkgroep begeleidt de visitatietrajecten van de onderzoeksplatforms. In 2018 zijn nieuwe outputindicatoren voor zowel de te visiteren onderzoekseenheden als de lectoraten vastgesteld.
- Werkgroep Governance. Deze werkgroep evalueerde de effectiviteit van de huidige onderzoek-governance. In het voorjaar van 2018 kwam de werkgroep met een knelpuntenanalyse en daarop gerichte aanbevelingen, welke in de zomer van 2018 als besluitvormend zijn aangenomen door het CvB.
- Werkgroep Financiering Onderzoek. Deze werkgroep heeft zich gebogen over de uitgangspunten voor de financiering van onderzoek.

De resultaten daarvan waren:

- normering van het bedrag per lector;
- spelregels voor het gebruik van onderzoeksreserves;
- allocatie kenniskringmiddelen vanuit de platforms.

Wisselwerking onderzoek en onderwijs

De wisselwerking tussen onderzoek en onderwijs vond op De Haagse Hogeschool in 2018 op allerlei manieren plaats. Docenten werden geprofessionaliseerd door eigen deelname aan onderzoek van lectoraten. Daarnaast droegen studenten zelf bij aan onderzoek van lectoraten. Verder werden evenementen en congressen georganiseerd waar studenten aan deelnamen, en werden vanuit lectoraten (gast)colleges gegeven en bijgedragen aan minoren en keuzemodulen voor studenten. Informatie over de relatie tussen lectoraten en het onderwijs verzamelt De Haagse Hogeschool via onderzoeksindicatoren. Deze indicatoren zijn in 2018 aangepast aan het landelijk Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO). Een nieuwe sharepointsite werd ingericht, waarin voor alle lectoraten de output over 2018 werd geregistreerd. Zie de aantallen hierna:

(Gast)colleges

Vanuit lectoraten werden 343 (gast)colleges gegeven buiten de reguliere onderwijstaken voor studenten in 2018. Dit gebeurde in de vorm van colleges, lezingen, workshops, en masterclasses. Er namen hieraan 8888 studenten deel in 2018.

Minoren of keuzemodulen

in 2018 werd vanuit lectoraten bijgedragen aan het onderwijs door middel van de ontwikkeling of uitvoering van 64 (substantiële bijdragen aan) minoren en keuzemodulen. Aan deze minoren en keuzemodulen namen 2394 studenten deel.

Onderwijsmaterialen

in 2018 werd 33 keer onderwijsmateriaal voor studenten ontwikkeld vanuit de lectoraten. Het ging hier om handboeken, readers, digitaal materiaal en casuïstiek.

Afstudeeropdrachten

In 2018 werd vanuit lectoraten afstudeeropdrachten van 199 studenten (mede) begeleid.

Evenementen / congressen

Drieënvijftig evenementen en congressen met als doelgroep studenten werden vanuit platforms en lectoraten georganiseerd ofwel daar werd een grote bijdrage (meer dan 50% van de inhoud/organisatie) aan de organisatie hiervan geleverd. Hier namen 1352 studenten aan deel in 2018.

Onderzoekslijnen in curriculum

In 2018 waren 18 bijdragen van lectoraten aan onderzoekslijnen in het curriculum.

Deelname van studenten aan onderzoek

In 132 projecten van lectoraten waren 1339 studenten betrokken in 2018. In deze projecten speelden zij een rol in het uitvoeren van onderzoek, bijvoorbeeld door het afnemen van enquêtes of het uitvoeren van technische sets.

N.B. In de bovenstaande aantallen deelnemende studenten aan minoren, colleges, evenementen en onderzoek, zijn studenten die aan meerdere activiteiten deelnamen meerdere malen meegeteld.

Publicatiebeleid

De hogeschoolbibliotheek kreeg steeds meer ondersteuningsvragen rondom praktijkgericht onderzoek. Naar aanleiding daarvan hebben de hogeschoolbibliotheek en team Onderzoek afgelopen jaar de samenwerking geïntensiveerd op het gebied van onderzoek. Het gezamenlijk opgestelde publicatiebeleid (CvB- besluit april 2018) heeft hieraan bijgedragen. Het HHS- publicatiebeleid sluit aan bij de Open Access (OA)- principes zoals bij Europese wetgeving is vastgesteld en door de Vereniging Hogescholen wordt ondersteund en nagestreefd.

In 2018 is door de hogeschoolbibliotheek een procedure uitgewerkt om auteursrechtelijk eigenaarschap van publicaties vast te kunnen stellen. Wanneer het auteursrecht van een publicatie voldoet aan de voorwaarden voor OA kan opname in de HBO-Kennisbank (HBO-K) gerealiseerd worden. De hogeschoolbibliotheek stelt zoveel mogelijk onderzoeksresultaten van De Haagse Hogeschool die gepubliceerd zijn o.a. beschikbaar in de HBO-K.

Opname in de HBO-K is tevens de weg naar vindbaarheid in NARCIS, Google Scholar, Podium en het e-Depot van de Koninklijke Bibliotheek.

Kenniscentra

Mede op basis van de aanbevelingen van de werkgroep Governance heeft het CvB besloten om de (in 'Onderzoek Versterkt' al aangekondigde) oprichting van zogenaamde kenniscentra binnen de hogeschool te versnellen. Een kenniscentrum (ofwel Centre of Expertise) is de plek waar docenten en studenten (vanuit verschillende opleidingen), lectoren, onderzoekers en praktijkpartners intensief samenwerken aan innovatie. Een kenniscentrum heeft meerwaarde doordat het een organisatiestructuur kent met iemand aan het roer, een personele samenstelling en een backoffice. Dat geeft duidelijkheid. In- en externe partners verbinden zich financieel of op een andere manier aan het kenniscentrum en zijn daarmee structurele partners. Hiermee wordt invulling gegeven aan de ambitie een 'Netwerkhogeschool' te zijn en ontstaat een duurzame samenwerking. Bovendien wordt de aansluiting tussen onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk versterkt en wordt nieuwe kennis ontwikkeld. Ook wordt het innovatievermogen van alle partners versneld en vergroot. De bedoeling is dat de hogeschool in 2020 meerdere kenniscentra kent, gebaseerd op de thematiek van onze onderzoeksplatforms.

De onderzoeksplatforms legden de basis voor de doorontwikkeling naar kenniscentra door te zorgen voor betere in- en externe samenwerking, meer lectoren en een verdieping van de thema's. Dit heeft er toe geleid dat het CvB in april 2018 kon besluiten om de vrijgekomen profileringsmiddelen te besteden aan het opzetten (dan wel doorontwikkelen) van Centres of Expertise op de terreinen:

1. Cybersecurity (vanuit platform Goed Bestuur voor een Veilige Wereld)
2. Global and Inclusive Education (vanuit platform Connected Learning)
3. Health Innovations (vanuit platform Kwaliteit van Leven)

In juli 2018 heeft het CvB besloten om deze kenniscentra onderdeel te laten uitmaken van de algehele transitie van onderzoeksplatforms naar kenniscentra zoals eerder aangegeven. Voor elk platform is eind 2018 een leading lector/programmadiirecteur benoemd die, onder aansturing van de portefeuillehouder onderzoek van het CvB, verantwoordelijk is voor de transitie vanuit het platform naar een of meerdere kenniscentra en daarnaast de huidige lectoraatswerkzaamheden blijft verrichten. De transitie wordt begeleid door een transitieteam onder leiding van een transitie manager. Het team zal oplossingen bieden voor de vele operationele en tactische vraagstukken tijdens deze transitie.

Kwaliteitszorg voor onderzoek

Om de kwaliteit van onderzoek goed te kunnen borgen en monitoren, hanteert De Haagse Hogeschool een heldere kwaliteitscyclus. Deze sluit zoveel mogelijk aan bij de kwaliteitscyclus rond het onderwijs. In 2018 is daarvoor een nieuw registratiesysteem voor onderzoekoutput en een format extern gerichte jaarupdate voor lectoraten ontwikkeld. Daarnaast spelen de jaarplanvorming van faculteiten en platforms en de R&O-cyclus een belangrijke rol.

Een centrale rol in de kwaliteitscyclus is weggelegd voor de visitaties volgens het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO). Het BKO vereist dat onderzoekseenheden eens in de zes jaar extern worden gevisiteerd. Het BKO laat het aan de hogescholen om zelf te bepalen wat voor hen de te visiteren onderzoekseenheden zijn. Voor De HHs zijn dat de vier platforms. In 2018 is Goed Bestuur voor een Veilige Wereld gestart met het schrijven van de kritische zelfreflectie voor de visitatie. Het visitatiebezoek zal in mei 2019 plaatsvinden. Connected Learning voert in dezelfde periode een midterm review uit.

Promotiecommissie

De promotiecommissie van De Haagse heeft het afgelopen jaar in twee rondes tien pre-promotie en vier promotieaanvragen ontvangen van medewerkers. Er zijn vijf pre-promotie- en twee promotievouchers verstrekt aan medewerkers van De Haagse. De promotiecommissie was ook de gelegenheidscommissie voor de postdocregeling van het Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA. Alle ingediende voorstellen zijn gehonoreerd. Drie medewerkers van De Haagse hebben hun doctors (PhD)-titel gekregen en drie medewerkers van De Haagse ontvingen van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) een promotiebeurs voor leraren.

Europees en internationaal onderzoek

In 2018 heeft De Haagse Hogeschool verder gewerkt aan de Europese subsidiestrategie. Zo heeft de subsidiedesk een voorstel ingediend voor een intern fonds voor het verwerven van Europese onderzoeksubsidies, waarbij Horizon Europe een heel interessant programma lijkt. Ook heeft De Haagse Hogeschool ingestemd met een voorstel van de Vereniging Hogescholen om gezamenlijk in het kader van het UAS10-netwerk van vijftien samenwerkende hogescholen met ambities op het gebied van Europees onderzoek een lobbyist in Brussel te positioneren die de belangen van Nederlandse hogescholen kan behartigen bij het ontwikkelen van het genoemde Horizon Europe.

Onderzoekscultuur

De onderzoeksplatforms hebben tientallen onderzoeklunches georganiseerd. Hierbij presenteerden medewerkers hun onderzoek aan collega's. Alle medewerkers van De Haagse die in de afgelopen twee jaar promoveerden, ontvingen bij het jaarlijkse THINKFST een beeldje als waardering voor hun onderzoek. Jaswina Bihari-Elahi (hogeschooldocent Social Work; coördinator onderzoeksproject innolab Laak Vitaal, Lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling) won de Pim Breebaart Research Award 2018 voor haar onderzoek naar arbeidsparticipatie onder jongeren in Laak. De Vereniging Hogescholen

heeft op 31 mei 2018 de nieuwe Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit aangenomen. Deze code is landelijk van kracht per 1 oktober 2018. Daarop heeft het CvB in de vergadering van 9 oktober 2018 besloten de gedragscode te onderschrijven. Na dit advies heeft team onderzoek een implementatieplan geschreven waarin de zorgplichten, welke voor de instelling gedefinieerd zijn in de gedragscode, zijn uitgewerkt.

De website van de hogeschoolbibliotheek biedt een groeiend aanbod tools en trainingen om onderzoekers te faciliteren. Deze dynamische pagina breidt zich gestaag uit en speelt in op vragen vanuit de platforms en kenniscentra. Voor het centraal opslaan en ontsluiten van onderzoekdata is in 2018 een verkennend onderzoek gedaan. In 2019 zal, in samenwerking met meerdere interne partijen, research- en datamanagementbeleid verder ingevuld worden.

3.2 Platforms en lectoraten

Wat is de focus van De Haagse in onderzoek?

Onderzoeksplatform ‘Goed Bestuur voor een Veilige Wereld’

Het platform Goed Bestuur voor een Veilige Wereld werkte in 2018 de drie onderzoekslijnen ‘mondiale steden’, ‘complexe governance’ en ‘nieuwe risico’s’ verder uit. Het doel hiervan was om meer onderzoeksmassa en meer intern en extern draagvlak te creëren en de verbinding met het onderwijs verder te verbeteren. In dit kader is bij de Engelstalige variant van de opleiding Bestuurskunde/Overheidsmanagement een aantal docenten aangesteld, dat deels onderwijs geeft en deels onderzoek doet, zijn de onderzoeksgroepen uitgebreid in capaciteit en zijn drie nieuwe lectoren aangetreden. Het lectoraat Multilevel Regulation, geleid door lector dr. Barbara Warwas, is ingesteld op uitdrukkelijk verzoek van en in samenwerking met de opleiding hbo-Recht/Law. Een ander betreft een gecombineerd lectoraat/ bijzondere leerstoel samen met de Universiteit Leiden (Van Aartsen Chair on United Nations Studies: Peace and Justice, Prof. dr. Alanna O’Malley), die wordt betaald door de gemeente Den Haag.

In 2018 is gewerkt aan verdere versterking van het Centre of Expertise (CoE) Cyber Security via het opstellen van een gezamenlijke onderzoekagenda, uitbreiding van de kenniskringen van de drie betrokken lectoren en onderwijs- en onderzoeksprojecten. Hierbij valt onder meer te denken aan het doorontwikkelen en verankeren van de Pentesthub, een initiatief van een aantal ICT-studenten, en het uitvoeren van een groot aantal weerbaarheidsscans bij het mkb. Ook is samen met de academie M&PC de laatste hand gelegd aan de nieuwe Master Cyber Security Engineering (start: 1 februari 2019). Ten slotte is gewerkt aan een businessplan voor verdere bestending dan wel groei van het CoE.

Dit jaar is ook de basis gelegd voor een bredere samenwerking op het gebied van Social Urban Transitions. Binnen dit hogeschoolbrede, multidisciplinaire initiatief vanuit de onderzoekplatforms Goed Bestuur voor een Veilige Wereld en Connected Learning, hebben stads- en innolabs in Den Haag, Delft en Zoetermeer een cruciale plek. Voor de City Deal Kennis Maken (CDKM) Delft is met geld van SIA een kwartiermaker aangetrokken, die een onderzoekagenda gaat maken samen met bewoners, ondernemers en wijkprofessionals in Tanthof. De kwartiermaker valt onder het lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling en wordt aangestuurd door het consortium, bestaande uit De Haagse Hogeschool (penvoerder), Hogeschool Inholland, TU Delft en gemeente Delft. Voor de CDKM Den Haag is ook met succes een kwartiermaker aangevraagd; wederom met De Haagse Hogeschool als penvoerder.

Een aantal onderzoeken zijn dit jaar afgerond, waaronder een onderzoek naar woonvormen voor senioren en weekendschalen als motor voor sociale mobiliteit. Daarnaast is in december 2018 gestart met een Erasmus+ project (samen met onder andere gemeente Delft en de universiteiten van Maagdenburg, Parma, Exeter (penvoerder) en Brugge) en zijn voorbereidingen getroffen voor de onderzoekvisite in mei 2019.

Onderzoeksplatform ‘Kwaliteit van Leven: Mens en Technologie’

Het onderzoeksplatform Kwaliteit van Leven: Mens en Technologie heeft gekozen voor inhoudelijke focus aan de hand van twee pijlers: pijler 1 - Sport en Bewegen; pijler 2 - Revalidatie en Zorg. Het jaar 2018 stond vooral in het teken van meer focus en massa en het verder bevorderen van doorwerking van het onderzoek naar beroepspraktijk/samenleving en het onderwijs.

De doorwerking is onder andere geïntensiveerd door zogeheten “labs” te faciliteren: het “Sportlab” op de sportcampus en de twee Medical Delta Living Labs “Care Robotics” en “Rehabilitation Technology”. Voor de labs zijn coördinatoren geworven die vanuit het lab met een been in het onderwijs of in de praktijk staan. Onderzoeksvragen op het snijvlak technologie en gezondheid worden als projecten binnen een Living Lab geïntegreerd.

Regionaal is de samenwerking van het platform met de gemeenten geïntensiveerd op de platform thema's kwaliteit van leven, sport & bewegen, preventie, langer zelfstandig thuis, zorg & welzijn, gezondheidstechnologie/E-Health. De internationale samenwerking is verder uitgebouwd, onder andere met Beijing Sport University (BSU).

In 2018 is het lectoraat 'Waarde van Sport' aangevraagd en de werving in gang gezet. Er is een start gemaakt met de aanvraag voor het lectoraat 'Bewegingstechnologie' (werktitel).

Onderzoekplatform 'The Next Economy'

Het jaar 2018 heeft voor het platform The Next Economy vooral in het teken gestaan van het werven van lectoren zoals gepland in het meerjarenplan. Dit heeft geleid tot het aanstellen van:

- lector Energy in transition: Sander Mertens (gestart in augustus);
- lector New Finance, Martijn van der Linden (gestart in oktober);
- lector Circular Business, Kim Poldner (start per januari 2019).

Binnen deze lectoraten zijn reeds enkele subsidieprojecten verworven en diverse aanvragen onderweg. Ook is er een start gemaakt met het schrijven van een lectoraatsaanvraag Start-up die naar verwachting in 2019 ingediend wordt. Christine De Lille, lector Innovation Networks is aangesteld als leading lector om de transitie naar kenniscentra te trekken. Tijdens het profileringsproces heeft lector John Bolte van Smart Sensor Systems zich ook aan het platform verbonden. In de relatie onderzoek en onderwijs is veel gebeurd via gesubsidieerde projecten zoals: Retail innovations, Circulair verpakken, Urbinn, Let's move it kennis- en praktijkcentrum energietransitie, DCTrees. De kennispositie van het platform in de regio groeit en daarmee het aantal kansen voor de kenniscentra in ontwikkeling.

Onderzoekplatform 'Connected Learning'

Het platform Connected Learning heeft in 2018 onderzoek gedaan langs drie onderzoeklijnen: publiek leren, 21st century learning en global & inclusive learning. Het platform bestaat sinds 2015-2016 en is nog volop in ontwikkeling. In 2018 is het nieuwe lectoraat Global Learning gestart met lector Jos Beelen en is Laurence Guérin aangetrokken als nieuwe lector Wereldburgerschap (start: 1 maart 2019). Daarnaast is gestart met een voorstel voor een nieuw lectoraat op het gebied van onderwijsinnovatie en leertechnologie. Deze nieuwe lectoraten dragen bij aan een sterk onderzoekprofiel van het nieuw op te zetten *Centre of Expertise Global & Inclusive Education* dat vanuit het platform Connected Learning zal ontstaan.

Het platform is een onderzoeksgemeenschap waar jaarlijks veel interne bijeenkomsten worden georganiseerd. Dit jaar is extra aandacht besteed aan het vergroten van de impact en doorwerking van de onderzoeken. Dit ter voorbereiding van de midterm review van het platform in 2019.

In 2018 zijn verschillende onderzoeken gestart en afgerond die bijdragen aan onderwijsontwikkeling en vernieuwing binnen de hogeschool en daarbuiten. Voorbeelden zijn onderzoeken onder docenten naar de drempels om blended learning in te voeren, het innolab in de Haagse wijk Duindorp waarin verschillende onderzoekers, docenten en studenten participeren en de ontwikkeling van de Inclusivity Toolkit. In april is Bert van den Bergh gepromoveerd op zijn proefschrift *'De gestolen stoornis. Een cultuurfilosofische duiding van de 'depressie-epidemie'*. Dit onderzoek zet hij voort specifiek gericht op het studentenwelzijn. Sommige onderzoeken hebben geleid tot publicaties waaronder het boek *Inspire to Change* vanuit het lectoraat Duurzame Talentontwikkeling, een hoofdstuk in het boek *Studiesucces in het Hoger Onderwijs - van rendement naar maatschappelijke relevantie* - vanuit het lectoraat Inclusive Education en een artikel over Collaborative Learning. Daarnaast zijn er veel workshops, lezingen en conferenties georganiseerd, waaronder de European Access Network Conferentie in juni en de European Association for International Education in november.

Hoofdstuk 4

Personeel en Organisatie



Voor een onderwijs- en kennisinstelling als De Haagse zijn gekwalificeerde, gemotiveerd en gezonde medewerkers van cruciaal belang. In 2018 is gezamenlijk gewerkt aan een open en professionele cultuur vanuit de volgende speerpunten:

- strategische personeelsplanning: formatie, (duurzame) inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers meerjarig in overeenstemming brengen met de behoeften van het onderwijs en onderzoek en de financiële mogelijkheden van de hogeschool;
- organisatieontwikkeling: nadruk op het versterken van leiderschap, teams en een open en professionele cultuur.

De gerealiseerde voortgang op bovenstaande speerpunten wordt in onderstaande hoofdstukken en paragrafen nader toegelicht.

4.1 Strategische personeelsplanning

Een strategisch personeelsplan (SPP) biedt inzicht in huidige en toekomstige personeelsbehoefte vanuit de strategische doelen voor onderwijs & onderzoek en maakt het systematisch, gestructureerd en in samenhang inzetten van HRM interventies door de lijn (en gezamenlijk) mogelijk.

In het eerste kwartaal is gewerkt aan het ontwerpen van een bij een hogeschool als kennisinstelling passend SPP proces. Daarnaast is gewerkt aan de werkvormen, instrumenten en begeleiding waarmee opleidingen, faculteitsbureaus en diensten in een korte doorlooptijd de eerste versie van een SPP kunnen ontwikkelen. Daarvoor zijn naast workshops in het Leiderschapstraject ook breed samengestelde ontwikkelateliers georganiseerd. Ook is er een eerste versie van een aantal docentprofielen ontwikkeld, waarin kritische beroepstaken en beroepsproducten zijn beschreven. In het tweede kwartaal is een pilot uitgevoerd met vier opleidingen. Op basis hiervan zijn in het derde kwartaal aanpassingen uitgevoerd in de werkwijze, docentprofielen en de aan te leveren informatie, zoals een verdeling naar vast/tijdelijk, functieschalen en leeftijdscategorieën. In de uitvoering, om tot een eerste versie van een SPP te komen, is voorrang gegeven aan de opleidingen. Vervolgens zijn faculteitsbureaus gestart vanaf het najaar 2018. Dit loopt door in 2019 waarmee na ontwikkeling van een aangepast instrumentarium, ook de diensten starten.

Tabel 1: Functieschaalverdeling OP

	2017		2018	
	aantal	%	Aantal	%
SCHAAL08	10	0,8%	7	0,5%
SCHAAL09	21	1,6%	23	1,7%
SCHAAL10	48	3,6%	62	4,7%
SCHAAL11	713	53,6%	688	52,0%
SCHAAL12	496	37,3%	498	37,7%
SCHAAL13	42	3,2%	44	3,3%
Totaal	1330	100,0%	1322	100,0%

* niet meegenomen: de functies van junior onderzoeker, onderzoeker-A en -B, senior onderzoeker en (associate) lector.
De functies in de schalen 8,9 en 10 zijn de (senior) instructeurs praktijkonderwijs en technische vaardigheden

4.1.1 Huidige formatieopbouw

Vanaf 2017 is bewust ingezet op het terugbrengen van de personele lasten met als randvoorwaarde de instandhouding van de kwaliteit en ambities van de hogeschool, zonder financieel uit de pas te lopen. Deze bijstelling is vanaf eind 2017 zichtbaar geworden in de ontwikkeling van de fte's en heeft zich in 2018 doorgezet. Dit heeft in 2018 geresulteerd in een daling van het aantal en de fte-omvang van medewerkers met een arbeidsovereenkomst. Deze daling is de resultante van een verlaging van het onderwijsbeheerspersoneel (OBP) en een stijging van het onderwijsgevende personeel (OP). Hiermee ontwikkelt de verhouding OP/OBP gestaag richting de streefwaarde van 66/34 voor eind 2020.

Tabel 2: Ontwikkeling formatie

	aantal	fte	Groei in aantal	Groei in fte	OP/OBP in fte
2014	2.003	1.626,7	2,9%	3,9%	64/36
2015	2.050	1.676,8	2,4%	3,1%	66/34
2016	2.139	1.757,3	4,3%	4,8%	64/36
2017	2.125	1.747,8	-0,7%	-0,5%	63/37
2018	2.086	1.722,1	-1,8%	-1,5%	64/36

De personele lasten van Personeel Niet in Loondienst (PNIL) zijn in 2018 – conform de doelstelling - teruggebracht met € 4 mln.

Inclusiviteit is een centrale waarde in de onderwijsvisie van de hogeschool. De Haagse Hogeschool heeft op 19 december 2018 samen met diverse partners het charter diversiteit ondertekend. Op basis van een aantal geformuleerde uitgangspunten zal een integrale aanpak worden opgesteld. Dit houdt ook in dat De Haagse Hogeschool kansen wil bieden aan mensen met een arbeidsbeperking. We hebben het dan over participanten, oftewel nieuwe medewerkers die geregistreerd staan in het doelgroepregister Banenafpraak. De overheid stimuleert werkgevers om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen met de zogenaamde Participatiewet.

In 2018 zijn er een aantal activiteiten ondernomen om uitvoering te geven aan de Participatiewet:

- Er zijn quickscans uitgevoerd door het UWV waaruit taken zijn geïnventariseerd t.b.v. het creëren van nieuwe en geschikte functies voor de doelgroep;
- Er is een training georganiseerd voor toekomstige collega's van participanten;
- 3 faculteiten en 2 diensten zijn gestart met het werven en selecteren van een nieuwe medewerker uit de doelgroep;
- Afstemming heeft plaatsgevonden met branchevereniging Zestor;
- Er is een adviseur Participatie aangesteld per januari 2019 die zich volledig gaat richten op het behalen van de doelstelling van De Haagse Hogeschool.

In 2018 waren er in totaal 9 participanten werkzaam bij De Haagse Hogeschool. Het CvB heeft voor 2019 als doel gesteld dat elke faculteit en dienst minimaal 1 participant in dienst neemt (exclusief de huidige participanten).

Soort dienstverband

In de cao 2018-2020 is vastgesteld dat de hogeschool vanaf begrotingsjaar 2019 aangeeft welk aandeel flexibele arbeid zij (maximaal) nodig acht en welke contractvormen daarbij worden ingezet.

Sociale partners willen hiermee onder andere de omvang van flexibele arbeid beheersen en onzekerheid voor medewerkers beperken. Dit betekent dat het aanbieden van tijdelijke contracten (PIL of PNIL) alleen onder bepaalde voorwaarden mag. Belangrijk uitgangspunt is dat op regulier werk (structurele werkzaamheden die vallen onder de reguliere dienstverlening van een organisatieonderdeel) in principe geen tijdelijke formatie aangesteld wordt.

Onderstaand wordt een overzicht gegeven voor de inzet in 2017 en 2018.

Tabel 3: Soort dienstverband (PIL) in fte*

Soort dienstverband**	2017		2018	
	Vast	Tijdelijk	Vast	tijdelijk
Arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd (D2)	1423,6		1445,2	
Arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd met uitzicht op onbepaalde tijd (D3)	16,7		23,1	
Arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd (D4)		128,7		151,2
Voortgezette dienstbetrekking (D5)		144,9		79,9
Uitbreiding betrekking (D6)		12,3		22,7
Verhouding	83,6%	16,4%	85,3%	14,7%

* Betreft alle contracten van het personeel in loondienst (PIL) op peildatum 31-12-2018

** conform definities zoals gehanteerd in cao hbo 2018-2020 hoofdstuk D artikel 2 t/m 6

In de Kaderbrief 2019 zijn hierover in afstemming met de medezeggenschap afspraken gemaakt en is gekozen voor een verhouding 80/20 voor respectievelijk het personeel in vaste dienst en het personeel in tijdelijke dienst. Deze verhouding wordt overigens berekend in euro's.

4.1.2 (Duurzame) inzetbaarheid

Ontwikkeling verzuim

Eind 2017 is geconstateerd dat het verzuim zich ongunstig ontwikkelde. Deze ontwikkeling was zichtbaar in een gemiddeld verzuimpercentage over kalenderjaar 2017 van 5,12% (3,98% in 2016). De oorzaken zijn in 2017 geanalyseerd en vanaf 2018 zijn er gerichte instrumenten en acties ingezet. Per 1 september is een digitaal verzuimvolgsysteem beschikbaar gekomen. Met deze tool zijn de ziek- en herstelmelding, de ziektefrequentie en zijn de eventuele activiteiten in het kader van de wet poortwachter voor zowel de medewerker als de leidinggevende digitaal inzichtelijk gemaakt. Hierdoor kan de betreffende leidinggevende beter sturen op een zo goed mogelijke re-integratie van de zieke medewerker.

Er zijn afspraken gemaakt met vaste providers (o.a. arbeidsdeskundige; bedrijfsmaatschappelijk werk; bedrijfsfysiotherapeut) en beschikbare mogelijke interventies ter voorkoming van het verzuim worden gepromoot. Er zijn verzuimtrainingen georganiseerd voor leidinggevend en het trainingsaanbod, via het interne professionele leernetwerk van De Haagse Hogeschool, The Hague Center for Teaching & Learning (HCTL), is uitgebreid met trainingen en workshops op het gebied van gezondheid en inzetbaarheid.

Vanaf 1 september 2018 wordt De Haagse Hogeschool bij het beheersen van het ziekteverzuim ondersteund door een nieuwe arbodienst, BlijWerkt. BlijWerkt kenmerkt zich door een persoonlijke aanpak waarbij de leidinggevende een belangrijke rol in het verzuimproces heeft. Er is een team vanuit BlijWerkt voor De Haagse Hogeschool beschikbaar met diverse specialisten, zoals een verzuimcoach, praktijkondersteuners en een Arboarts.

Ondanks de ingezette maatregelen is het gemiddelde verzuimpercentage over 2018 gestegen naar 5,84%. Daarbij kan wel opgemerkt worden dat het verzuimpercentage per maand gedurende 2018 gestaag daalt.

Van werkdruk naar werkgeluk

Het Kompas 2018, het medewerkerstevredenheidonderzoek, is dit jaar gecombineerd met het onderzoek naar Werkdruk en psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Uit het onderzoek komt werkplezier als belangrijkste kernverwachting naar voren. De kernverwachtingen zijn de 10 indicatoren uit het onderzoek die de medewerkers het belangrijkste vinden. Werkplezier wordt met een 7,39 gewaardeerd en medewerkers hechten een groot belang aan werkplezier. De resultaten van het onderzoek naar Werkdruk en PSA wijzen daarnaast uit dat werkdruk binnen de hogeschool door 55% van de medewerkers als hoog of te hoog wordt ervaren. Werkdruk en werkgeluk (werkplezier) worden ook wel gezien als twee kanten van dezelfde medaille. Werken aan het werkgeluk, sluit daarmee goed aan bij de 'aanpak werkdruk' die in navolging van de cao-hbo 2018-2020 in overleg met de Hogeschoolraad wordt uitgewerkt. Het plan richt zich op het verlagen van de werkdruk binnen de hogeschool, aan de hand van gerichte acties en activiteiten op centraal niveau (hogeschoolniveau) en decentraal niveau (faculteit-/dienst-/teamniveau).

Risico Inventarisatie en Evaluatie

Eind 2017 is de Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) afgerond en is een plan van aanpak opgesteld. Deze is getoetst door de arbeidshygiënist en vervolgens besproken met de medezeggenschap. Knelpunten zijn opgepakt, verbeter acties zijn uitgezet door de actiehouders. Er is een start gemaakt met de inrichting van het digitale branche instrument HBO RI&E welke door Zestor beschikbaar is gesteld. Openstaande acties kunnen door dit digitale systeem beter worden gemonitord en zo blijft de RI&E actueel.

In 2018 deden zich geen ernstige bedrijfsongevallen voor die de hogeschool aan de arbeidsinspectie moest melden.

4.2 Organisatieontwikkeling

Het speerpunt met betrekking tot de organisatieontwikkeling is gericht op het versterken van leiderschap, teams, en daarmee een open en professionele cultuur. Hier is in 2018 invulling aan gegeven door onder andere leiderschapstrajecten, teamontwikkeling en professionalisering op alle niveaus.

Om alle leidinggeevenden binnen De Haagse Hogeschool eenduidig en gelijktijdig mee te nemen met de strategische ontwikkelingen binnen de organisatie en de wijze waarop deze zich vertalen naar de dagelijkse praktijk, organiseert de hogeschool bijeenkomsten die met elkaar het Leiderschapstraject worden genoemd. Het Leiderschapstraject is dienstbaar aan de beleidsagenda en is gericht op het brede management; teamleiders, unitmanagers, opleidingsmanagers, directeuren van faculteiten en diensten en het College van Bestuur. Tevens is veel aandacht besteed aan de teams. Teamontwikkeling is de sleutel tot het verbeteren van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek en is daarmee ook één van de pijlers van de organisatieontwikkeling van de hogeschool.

Tot slot zijn professionaliseringsdoelen m.b.t. de versterking van de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en ondersteuning, alsook het bieden van ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden aan docenten en overige medewerkers opgenomen in het professionalisering plan 2018-2020. Het betreft een continuering en versterking van de ingezette lijn van 2018 en aanpassing aan de huidige cao-hbo 2018-2020. Om deze reden is voorgesteld een looptijd van twee jaar te hanteren.

Door Turner, een extern bureau voor strategie-implementatie, is een evaluatie uitgevoerd over de reorganisatie fase 2 en 3. Van april tot en met juni 2018 werden circa 50 mensen geïnterviewd, waaronder het College van Bestuur, leden van de Raad van Toezicht, enkele directeuren, maar ook leden van de Hogeschoolraad, lectoren en uiteraard medewerkers. De centrale vraag daarbij was: "Hoe ver is De Haagse Hogeschool met het organisatieontwikkelingstraject en welke stappen zijn nog nodig om de beoogde ontwikkeling volledig effectief te laten zijn?". Naast de interviews zijn er onder meer een aantal onderwerp-specifieke workshops georganiseerd en zijn er diverse documenten bestudeerd.

Op basis hiervan is door hen het rapport 'Kies en Oogst. Evaluatie reorganisatie De Haagse Hogeschool' (juni 2018) opgesteld. Dit rapport bevat een aantal aanbevelingen en adviezen voor toekomstige grote veranderingen. Hierop heeft het CvB een bestuurlijke reactie opgesteld en aangegeven hoe het tegen een aantal belangrijke aanbevelingen van het rapport aankijkt. Vanaf dat moment is, in dialoog met verschillende partijen, aan de slag gegaan met de aanbevelingen en wordt er verder vormgegeven aan de uitwerking hiervan. Op de aanbeveling met betrekking tot de rol van de teamleider zijn in 2018 al stappen gemaakt.

4.2.1 Leiderschapstrajecten

De huidige opzet van het Leiderschapstraject binnen De Haagse Hogeschool is ontstaan uit de wens de verschillende initiatieven van ontwikkeling van leidinggeevenden te verbinden en een gemeenschappelijke taal voor sturen op onderwijs en onderzoek te creëren. Een heldere lijn tussen het ontwikkelen van (basis)vaardigheden van leidinggeevenden via het aanbod bij HCTL, het onboardingsprogramma van HRM en de thema's die worden opgenomen binnen Leiderschap. In 2018 is aandacht besteed aan onder andere de implementatie van het onderwijskader, studiesucces, de integriteitscode, diverse aspecten met betrekking tot (duurzame) inzetbaarheid, sociale veiligheid, teamontwikkeling, Wereldburgerschap & Inclusiviteit, Internationalisering, de student centraal en verschillende aspecten van coaching en begeleiding.

4.2.2 Teamontwikkeling

Binnen De Haagse Hogeschool gaat werken in teams over resultaatgericht samenwerken voor goed onderwijs en onderzoek. Beide elementen, het samenwerken en het doel waartoe, zijn belangrijk. Goede samenwerking verhoogt de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek. Regelmatig feedback geven en krijgen, peer review en elkaar aanspreken over te behalen resultaten, verstevigen de samenwerking.

Om teamontwikkeling te kunnen ondersteunen zijn diverse activiteiten ingezet. Zo zijn er in mei 2018 raamovereenkomsten gesloten met drie externe partners. In samenwerking met het HCTL ondersteunen deze partners diverse teams in hun ontwikkelopgave. In totaal zijn er ruim 40 trajecten opgestart. Tijdens leiderschapsconferenties is teamontwikkeling als thema diverse keren geprogrammeerd in de vorm van het delen van best practices als ook het sturen op teamontwikkeling en het creëren van een veilig en inclusief werk- en leerklimaat. Teamontwikkeling is nooit af. Door het regelmatig wijzigen van de samenstelling van teams, doordat er mensen bijkomen en/of vertrekken, maar ook door de fase waarin een team zich bevindt, is professionalisering van teams een continu proces dat de nodige tijd en aandacht vraagt van zowel de managers als van de medewerkers.

4.2.3 Professionalisering

Het The Hague Center for Teaching & Learning (HCTL) is het professionele leernetwerk van De Haagse Hogeschool. Het is de missie van het HCTL, zoals omschreven in de vastgestelde HCTL-strategienotitie per 29-5-2018, om via het creëren van een krachtige leeromgeving voor professionals bij te dragen aan excellent hoger onderwijs en praktijkgericht onderzoek. Het HCTL biedt programma's en diensten aan docenten, onderzoekers, leidinggevenden en ondersteunende medewerkers die hen in staat stellen te voorzien in de behoeften van studenten, de organisatie en de samenleving.

De focus van het HCTL ligt op het ontwikkelen van initiatieven, het aanbieden van programma's en het geven van advies over strategische uitdagingen en onderwerpen in Hoger Onderwijs in lijn met de strategie van de hogeschool - zoals curriculum ontwerp, didactiek, teamontwikkeling, leiderschap en de verdere inhoudelijke professionalisering van de medewerkers op het gebied van onderwijs en onderzoek. Het docent professionaliseringsaanbod van HCTL wordt in 2019 verder doorontwikkeld met de herijking van de BDB, evaluatie van de HDB en ontwikkeling en pilot van de SDB.

Basis en Senior Didactische Bekwaamheid (BDB en SDB)

De hogeschool werkt ernaartoe dat in 2020 100% van de docentpopulatie met een vaste aanstelling gecertificeerd is voor zowel de BDB als basis kwalificatie examinering (BKE). Met als tussentijds gestelde KPI van 80% in 2018. Eind 2018 heeft 76% van de docenten met een vaste aanstelling de BDB-kwalificatie. Daarnaast zijn er op peildatum 31-12-18 nog 16 deelnemers (met docentfunctie en in vaste dienst) bezig met een module BDB binnen De Haagse Hogeschool.

Voor de lopende BDB zijn in 2018 voor het eerst intakegesprekken gevoerd. Tijdens deze gesprekken kijkt de docent samen met zijn leidinggevende en de docentopleider naar zijn gewenste professionalisering tijdens de BDB. Output zijn de afspraken die gemaakt worden over de te volgen BDB.

Basis kwalificatie examinering (BKE)

Voor de BKE geldt dat 22,15 % van de medewerkers in een docentfunctie (schaal 11, 12, 13) met een vaste aanstelling in het bezit is van een BKE. Een inhaalslag om het percentage te vergroten is in gang gezet.

Binnen de hogeschool vinden er allerlei initiatieven plaats om BKE-gecertificeerd te worden. Opvallend zijn de flinke hoeveelheid maatwerktrajecten, waarbij teams van dezelfde opleiding de BKE doen. Een mooie gelegenheid om tegelijkertijd te werken aan teamontwikkeling. Deze trajecten zijn veelal gestart eind 2018 en zijn nog niet afgerond. Ook het open aanbod van de BKE is vrijwel altijd vol (24 deelnemers per blok). Het voordeel hiervan is de netwerkfunctie: docenten van allerlei opleidingen komen bijeen om te werken aan en te spreken over toetsing.

Tot slot zijn er steeds meer docenten die de BKE en SKE op zak hebben die trainingen verzorgen van de rest van het team. HCTL zorgt voor kalibratie tijdens het trainingstraject en neemt de certificering voor haar rekening. Zo weten we zeker dat de kwaliteit gehandhaafd blijft. Ook deze trajecten krijgen steeds meer navolging, met name eind 2018 en 2019.

Senior kwalificatie examinering (SKE)

Ook de SKE wordt tweemaal per jaar gedoceerd. Opvallend is dat het aantal docenten dat de SKE volgt, terugloopt. Dit is te verklaren doordat de SKE niet voor iedere docent nuttig is en het grootste deel van de doelgroep in een eerder stadium is getraind. Vooral docenten in een seniorpositie, als lid van de curriculum-, toets- en examencommissie vormen de doelgroep.

Introductieprogramma

Naast het reeds bestaande introductieprogramma voor nieuwe medewerkers is er vanaf augustus 2018 een driedaags startprogramma voor docenten bij wijze van pilot aangeboden. Initieel bestond er veel interesse voor, maar de opkomst was gering. Tevens is een start gemaakt met speeddates voor nieuwe leidinggevenden. De activiteit kende een grote opkomst en zeer positieve reacties, met als gevolg dat het in 2019 meegenomen wordt in het onboardingsprogramma voor leidinggevenden.

Haagse Didactische Bekwaamheid (HDB)

Het open aanbod van het HCTL is sinds eind 2018 verzameld onder de titel 'Haagse Didactische Bekwaamheid'. De cursussen in de HDB zijn onafhankelijk van elkaar te volgen en vormen samen 'de Haagse kleur'. Prominent in het aanbod zijn de cursussen en workshops rondom de WIN thema's en studeerbaar onderwijs.

In het schooljaar 2018-2019 is er weinig gebruik gemaakt van het aanbod in de HDB. Slechts enkele cursussen hadden genoeg aanmeldingen om doorgang te vinden, ondanks meerdere communicatieve acties.

Maatwerk

Naast het standaard aanbod organiseert het HCTL steeds meer maatwerk voor opleidingen. Variërend van een workshop over functiebeperking tot een volledige BDB. Het meeste maatwerk kan aangeboden worden met behulp van docent-opleiders van HCTL. Lukt dit niet, dan worden er een externe partijen gezocht. In 2018-2019 zijn 18 verschillende maatwerk trajecten gestart.

Professionaliseringskosten

In de cao hbo 2018-2020 is afgesproken dat de werkgever jaarlijks minimaal 6% van het getotaliseerde jaarinkomen dient te besteden aan professionalisering. De helft daarvan (3%) wordt besteed aan een basisrecht in uren. De andere helft wordt besteed aan:

- out of pocketkosten voor alle vormen van professionalisering en scholing, ook als deze intern worden verzorgd, die kunnen worden herleid tot ontwikkeling op het niveau van het individu of van het team;
- vervangingskosten – op basis van gemiddelde personeelslasten - van degene die voor professionalisering of voor het doen van onderzoek is vrijgesteld; er dient sprake te zijn van daadwerkelijke vervanging.

Onderstaande tabel geeft inzicht in het percentage (niet zijnde basisrecht in uren) dat in 2018 is besteed aan professionalisering op hogeschoolniveau afgezet tegen het getotaliseerd jaarinkomen. Hieruit blijkt dat we hier in 2018 ruim aan voldoen en er meer is besteed dan in 2017. We zien in de uitputting een forse toename aan middelen die besteed worden aan teamontwikkeling.

Tabel 4: Professionaliseringskosten (x € 1.00)

	2017		2018	
	Kosten in €	% t.o.v. getotaliseerd jaarinkomen	Kosten in €	% t.o.v. getotaliseerd jaarinkomen
Cursuskosten personeel	2.246		2.774	
symposia- en congreskosten	456		451	
vakliteratuur/abonnementen	278		219	
Subtotaal	2.980	2,8%	3.443	3,2%
Promovendi	534		380	
Totaal	3.514	3,2%	3.823	3,5%
Getotaliseerd jaarinkomen		€ 108.537		€ 108.359

4.3 Arbeidsvoorwaarden

Per april 2018 is de nieuwe cao hbo 2018-2020 van kracht. Naast de eerdergenoemde wijzingen op het gebied van flexibilisering en professionalisering, heeft de CAO invloed op de inkomensontwikkeling.

- Per september 2018 hebben alle cao-medewerkers een loonsverhoging van 2,5% ontvangen;
- In juni 2018 is aan alle cao-medewerkers een eenmalig bedrag (naar rato van omvang) van € 400,- bruto uitgekeerd.

Conform de cao-hbo besteedt de hogeschool 1,41 procent van het getotaliseerde jaarinkomen aan decentrale arbeidsvoorwaarden (DAM). Dit budget bekostigt onder meer de arbeidsongeschiktheidsverzekering (IPAP) voor alle medewerkers. Daarnaast kunnen de medewerkers zelf kiezen voor welk bestedingsdoel ze de DAM willen inzetten.

Overige regelingen zoals de tegemoetkoming Reiskosten Woon- werkverkeer (inclusief aanvulling via decentrale arbeidsvoorwaarden), dienstreizen voor medewerkers, eigenrisicodragerschap Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsongeschikten (WGA), Ziekwet (ZW) en Werkloosheidwet (WW) zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaande jaren. Ook de huidige Wet deregulering arbeidsrelaties (DBA) blijft gerespecteerd. De Haagse maakt geen gebruik van zogenoemde min-maxcontracten.

Zoals bij iedere organisatie komt het bij De Haagse Hogeschool ook voor dat afscheid wordt genomen van medewerkers. De aanleiding kan heel divers zijn: eigen verzoek, einde van het tijdelijke contract na maximaal 2 jaar, afspraken over beëindiging van het dienstverband of beëindiging vanwege arbeidsongeschiktheid (WIA). De medewerkers waarvan het contract eindigt (geen WIA), worden sinds half 2018 benaderd door de nieuw aangestelde HRM-adviseur WW. Deze HRM-adviseur begeleidt de medewerkers in het vinden van werk, de te nemen stappen rondom de WW-uitkering en het weer zelfstandig in hun inkomen kunnen voorzien. Dit gebeurt zo proactief mogelijk voor medewerkers waarvan het contract eindigt. De medewerkers die vanuit een eerdere beëindiging nog in de WW zaten zijn in 2018 benaderd. In het begeleidingsproces is er altijd sprake van maatwerk en er wordt rekening gehouden met de persoonlijke situatie. Het streven is naar een win-win situatie: werk voor de medewerker en voorzien in het eigen inkomen en daarmee win voor de Haagse Hogeschool door vermindering van de uitkeringslasten WW.

Het aantal medewerkers in de (Eigen Risicodragers Werkloosheid Wet) ERD WW begeleiding (inclusief ziek + ZW) per 31-12-2018 betreft 84 medewerkers en resulteerde in een totale uitkeringslast ERD WW van bijna € 2,0 mln.

Conform het beloningsbeleid van De Haagse Hogeschool hebben twaalf medewerkers een arbeidsmarkttoelage ontvangen. In negen gevallen zijn dit voortzettingen uit voorgaande jaren. Deze toelage wordt alleen toegekend als op grond van arbeidsmarktoverwegingen de functie zonder de bedoelde toelage niet of moeilijk invulbaar is.

4.4 Rechtsbescherming

Hulp- en klachtenstructuur

De Haagse Hogeschool wil een veilig en betrokken klimaat creëren voor haar medewerkers. De hulp en klachtenstructuur is er om dit klimaat te ondersteunen en bevorderen. Het versterken van de sociale veiligheidscultuur vraagt enerzijds om professionalisering van de leidinggevenden en anderzijds om een brede ontwikkeling binnen de gehele organisatie. Wij streven ernaar dat alle medewerkers en studenten zich bij ons welkom, veilig en gewaardeerd voelen.

In 2017 is gestart met het doorlichten van de hulp- en klachtenstructuur voor medewerkers. Dit heeft in 2018 geleid tot een transparante, eenvoudige en toegankelijke hulp- en klachtenstructuur voor medewerkers. Reglementen zijn meer op elkaar afgestemd, compacter en toegankelijker gemaakt en een aantal reglementen is aangepast vanwege wet- en regelgeving. De grootste wijzigingen zijn aangebracht in documenten zoals De Haagse Integriteitscode, Klachtenregeling ongewenst gedrag en Klokkenluidersregeling.

Sociale veiligheid

In 2017 is uit het medewerkerstevredenheidonderzoek (Het Kompas) naar voren gekomen dat op sommige plekken in de organisatie de resultaten per organisatieonderdeel op het thema sociale veiligheid niet positief gewaardeerd werden. Interventies zijn ingezet in overleg met alle lagen in van het organisatieonderdeel. Sociale veiligheid krijgt in 2018 een rapportcijfer van 6,7. Omdat in eerdere onderzoeken dit thema niet apart en op deze wijze bevraagd is, kan er geen vergelijk worden gemaakt met voorgaande jaren.

Vertrouwenspersonen Ongewenste Omgangsvormen (VPOO)

Met de herziening van de hulp en klachtenstructuur is er ook opnieuw gekeken naar de organisatie van vertrouwenspersonen. Vanuit de vertrouwenspersonen bestond de wens om met een kleiner team de taak van VPOO uit te voeren om zo slagvaardiger te zijn. Er is voor gekozen om te gaan werken met drie VPOO's specifiek voor medewerkers en één VPOO per faculteit voor studenten. Door de VPOO te specialiseren worden de VPOO's experts voor hun doelgroep. Tot het najaar 2018 waren per faculteit twee vertrouwenspersonen die zowel voor medewerkers als voor studenten beschikbaar waren.

Georganiseerd Overleg

Het Georganiseerd Overleg is een overleg tussen de hogeschool en werknemersorganisaties op lokaal niveau. De onderwerpen voor dit overleg zijn vastgelegd in de cao-hbo. De Hogeschoolraad is toehoorder bij dit overleg. De werknemersorganisaties bespreken de agenda van het overleg vooraf met de raad. Deze kan dan advies geven over de geagendeerde onderwerpen. Het Georganiseerd Overleg heeft in 2018 drie keer plaatsgevonden.

Onderwerpen die zijn besproken:

- Sociaal jaarverslag 2017;
- Reglement bezwaren personeel;
- Uitputting decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen 2017;
- Professionaliseringsplan 2018;
- Sociale veiligheid (en veranderingen in de hulp- en klachtenstructuur);
- Resultaten medewerkerstevredenheidonderzoek (KOMPAS);
- Jaarverslagen ombudsman, vertrouwenspersonen en Arboarts;
- Participatiewet;
- Werkdruk.

Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (studenten en medewerkers)

De Klachtencommissie Ongewenst Gedrag behandelt klachten van studenten en medewerkers over ongewenst gedrag. Hieronder verstaan we (seksuele) intimidatie, agressie, geweld, pesten en discriminatie. In 2017 was er één klacht waarvan de behandeling in 2018 doorliep. De commissie heeft geadviseerd om deze klacht ongegrond te verklaren en het College van Bestuur heeft dit advies overgenomen. De commissie heeft in 2018 één klacht ontvangen. Deze klacht was op 31 december 2018 nog niet afgehandeld.

Klokkenluidersregeling (studenten en medewerkers)

Het gestarte onderzoek naar aanleiding van een melding in het kader van de klokkenluidersregeling eind 2017 is begin 2018 afgerond. Het onderzoek wees uit dat er geen sprake was van een (vermoeden van) misstand zoals bedoeld in de Wet Huis voor Klokkenluiders en de Klokkenluidersregeling van De Haagse Hogeschool. In het verslagjaar is er één melding gedaan op grond van de klokkenluidersregeling.

De klokkenluidersregeling is als niet van toepassing verklaard op de melding.

Onderdeel van de klokkenluidersregeling betreft de inrichting van een Klokkenluiderscommissie en de aanstelling van een vertrouwenspersoon integriteit. In 2019 wordt de commissie ingericht en wordt geworven voor een vertrouwenspersoon integriteit.

Bezwarencommissie Personeel De Haagse Hogeschool (medewerkers)

De Bezwarencommissie Personeel behandelt bezwaarschriften van medewerkers tegen beslissingen van leidinggevend en 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.

De bezwarencommissie brengt advies uit aan het College van Bestuur. In 2018 behandelde de bezwarencommissie 8 bezwaarschriften. Het merendeel van de beslissingen waartegen bezwaar werd ingediend betrof een beslissing met betrekking tot de beoordeling (R&O-Cyclus), maar ook werd een bezwaar ingediend tegen het niet verlengen van een (tijdelijke) functie.

Van de in 2018 afgeronde bezwaren heeft de Commissie er één gegrond, één ongegrond en één niet ontvankelijk verklaard. Bij één bezwaar is uitstel van de behandeling verleend om mediation tussen partijen mogelijk te maken. Deze mediation bleek geslaagd en dus werd het bezwaarschrift ingetrokken. Drie ingediende bezwaren zijn op nader aan te voeren gronden ingediend. Deze gronden zijn uiteindelijk niet ingediend, omdat partijen de bezwaren voor de gestelde termijn hebben ingetrokken. De bezwaren zijn dan ook niet verder inhoudelijk behandeld door de commissie. De laatste zaak die is aangespannen is nog lopende: de commissie verwacht uiterlijk in 2019 te adviseren in deze zaak. Hoe de bezwarencommissie op 31-12-18 is opgebouwd, is terug te lezen in bijlage 5.

De ombudsman voor personeel (medewerkers)

Medewerkers die menen vast te lopen in procedures, dat hun rechten niet gerespecteerd worden of dat regelingen onjuist geïnterpreteerd worden, kunnen terecht bij de ombudsman personeel. Hij luistert, schat de klachtwaardigheid in, schets mogelijke scenario's of verwijst door. Elk contact wordt –met de grootst mogelijke zorg voor informatiebeveiliging– gedocumenteerd.

Wekelijks is de ombudsman drie aaneengesloten dagen op de hogeschool aanwezig. De ombudsman staat open voor signalen van algemene aard, meldingen en klachten. In eerste instantie wordt er gekeken of het mogelijk is de klacht informeel en snel op te lossen. Wanneer dat niet mogelijk is, of niet lukt, kan de ombudsman besluiten een formeel klachttraject te starten en de klacht nader te onderzoeken. De ombudsman onderzoekt eveneens signalen, die betrekking hebben op de werksfeer en sociale veiligheid. Als hij voldoende grond heeft gevonden voor de signalen, bespreekt hij deze met het betrokken management en de portefeuillehouder personeel van het CvB.

In 2018 is er 50 maal een beroep op de ombudsman gedaan, waarvan er 10 al in 2017 geïnitieerd waren. Er is een formeel klachtonderzoek gestart. In 2018 waren, onder veel van de geuite klachten, opnieuw signalen over verstoorde werkverhoudingen en ervaren onheuse bejegening. De ombudsman heeft het CvB en HRM geadviseerd over vergroting van sociale veiligheid en de daarmee samenhangende professionele cultuur en de persoonlijke weerbaarheid van medewerkers. Met onder andere een nieuwe versie van het reglement ombudsman, een upgrade van de integriteitscode en een toegankelijk begeleidingsaanbod, is de hulp- en klachtfaciliteit in zijn geheel verbeterd.

De heer S. Querido is de ombudsman personeel van De Haagse Hogeschool.

Hoofdstuk 5

Medezeggenschap



Sinds september 2018
Vice-voorzitter HR
namens Studenten:
Maria Toko

De medezeggenschap wil in het belang van een betere hogeschool het bestuur op alle niveaus inhoudelijk kritisch volgen door de beleidskeuzes van het bestuur zorgvuldig te onderzoeken en te beoordelen. Door goed in verbinding te staan met de hogeschoolgemeenschap kwam de medezeggenschap tot haar eigen kritische standpunten.

De medezeggenschapsorganen, zijnde de Hogeschoolraad, de faculteitsraden, de dienstenraad, de academierraad en de opleidingscommissies voerden in 2018 elk op hun eigen niveau overleg met de zeggenschap. Dat leidde meermalen tot aanpassingen van het beleid. De medezeggenschap wil een constructieve dialoog voeren met het college, directeuren en opleidingsmanagers.

Medezeggenschapsreglement

In het kader van de Wet Versterking Bestuurskracht en het traject versterking medezeggenschap bij De Haagse Hogeschool pasten raad en college het Medezeggenschapsreglement aan. Vanaf 1 september 2017 maken de opleidingscommissies officieel deel uit van de medezeggenschap.

Medezeggenschapsverkiezingen en versterking medezeggenschap/professionalisering

Naar aanleiding van de evaluatie van de verkiezingen van 2017 stelde de kiescommissie voor de criteria voor kandidaatstelling te herzien om het proces van kandidaatstelling laagdrempeliger te maken.

Net als in 2017 is in het verslagjaar veel publiciteit gegeven aan de verkiezingen. Dit leidde tot een bezettingsgraad van ongeveer 90 procent van het aantal zetels.

Aan het begin van de zittingsperiode vond een startsessie plaats. Iedere raad en commissie sprak met hun manager, directeur of met het College van Bestuur over de omgang met elkaar om dit vervolgens in een convenant vast te leggen. Het sluiten van een convenant is (nog) niet in alle gevallen gebeurd.

In 2018 was er wederom een ruim professionaliseringsaanbod samengesteld door de griffie en HCTL voor de zegen- en medezeggenschap dat bestond uit basistrainingen medezeggenschap, OER-bijeenkomsten, financiële- en specifieke vaardigheidstrainingen. In 2018 zijn er 15 trainingen en workshops aangeboden. Hieraan hebben 141 raadsleden/opleidingscommissieleden en 11 MT-leden deelgenomen.

5.1 Verslag Hogeschoolraad

Begroting, Kaderbrief en managementrapportages

De overleggen over de begroting tussen de Hogeschoolraad en het College van Bestuur gingen in het bijzonder over de verhouding OP-OBP, de additionele middelen, de omzetting PNIL-PIL en de criteria voor de Kwaliteit & Werkdrukvermindering (K&W) middelen.

De Hogeschoolraad adviseerde positief op de begroting 2018 onder voorwaarde dat het CvB bij de faculteiten nadrukkelijk zou gaan monitoren of de besteding van de K&W-gelden conform de afspraken werd uitgevoerd, dat de 16 fte PNIL bij de dienst FZ/IT in 2018 geen vaste aanstelling kregen (en geen contract met zicht op een vaste aanstelling). Het laatste onderwerp werd opgenomen in het licht van de afspraken die de Hogeschoolraad en het college maakten over de verhouding OP/OBP. Een derde voorwaarde was dat er geen druk zou worden uitgeoefend op medewerkers om De Haagse Hogeschool te verlaten.

Het gesprek tussen de Hogeschoolraad en het college over Marap-3 richtte zich vooral op de verschraving van het aantal minoren, het uitblijven van studiesucces, de gevolgen van de bezuinigingen op lange termijn voor het onderwijs, werkdruk en ziekteverzuim dat hoger was dan het landelijk gemiddelde. Ten aanzien van de verschraving van het aantal minoren zegde het college toe een minoren-commissie te zullen instellen zodat deze in de toekomst alerter kan reageren op deze kwestie.

Over de stand van zaken rondom de Kaderbrief 2019 werd de raad in mei geïnformeerd door het CvB.

De raad stelde toen aan het college voor om een onderzoek te laten uitvoeren over de behoefte bij studenten aan studieplekken en studieruimte op alle locaties van De HHs met openstelling zowel door de week, 's-avonds als in het weekend. De raad stelde vervolgens voor om op basis van deze gegevens een besluit te nemen voor een pilot alsmede om voor deze pilot financiële ruimte te reserveren in de Kaderbrief.

Met de eerste aanbieding van de Kaderbrief stemde de raad niet in omdat deze op een zodanig moment aan de raad was aangeboden dat er onvoldoende voorbereidingstijd was tot de eerste formele bespreking. De raad had bovendien vragen over: de beleidsagenda en de keuzes die in de Kaderbrief waren gemaakt, het ontbreken van de indicator voor contacttijd, de evaluatie van de reorganisatie fase 2 en 3, de ambitieuze agenda in relatie tot personeelskrimp en werkdruk, de aanwending van de additionele middelen en de monitoring van de studievoorschotmiddelen. Na de zomervakantie stemde de raad alsnog in met de Kaderbrief met de toezeggingen van het college dat met de raad het gesprek werd gevoerd over de formulering van contacttijd, de raad over de middelen ten behoeve van projecten op de hoogte werd

gehouden in de Maraps, de besteding van studievoorschotmiddelen beperkt werd tot intensiever en kleinschaliger onderwijs en meer en betere begeleiding van studenten en dat bij de begroting de formatie van de griffie naar 3,0 fte structureel werd opgenomen.

Lestijdentabel

De raad stemde zowel in 1e als 2e termijn niet in met de lestijdentabel omdat zij van mening was dat deze onvoldoende gebaseerd was op de lespraktijk en omdat het voor opleidingen met dubbeluren minder studeerbaar en minder doceerbaar werd. Ook was de raad van mening dat het opvoeren van de verspreide middagpauze onvoldoende onderbouwd was. De raad wees ook op het verzoek van de NS om de lestijden later te laten beginnen om de druk in de spits te laten afnemen; iets wat het overdenken waard was.

De raad verschilde van mening met het college inzake de blokken, de aaneengesloten lesuren zonder looptijd. De raad was van mening dat de roostermakers niet konden roosteren als er geen aaneengesloten uren meer waren. De Hogeschoolraad vond het voorstel niet doordacht, te duur, en een oplossing voor een probleem dat niet als belangrijk ervaren werd.

Specifieke onderwerpen

In 2018 kwamen de vaste onderwerpen op het gebied van onderwijs aan bod, zoals de onderwijs- en examenregeling, de toets-regeling, de regeling collegegelden, het reglement in- en uitschrijving en het studentenstatuut. Discussiepunten tussen de raad en het college ten aanzien van de Toets-regeling betroffen of deze ter instemming aan de Hogeschoolraad moest worden aangeboden en de zogenoemde toiletregeling waarbij de raad het onwenselijk vond dat studenten bij toetsen die langer dan twee uur duren niet naar het toilet mochten. De raad ging akkoord met een praktische oplossing waarbij voor het resterend deel van het collegejaar 2018-2019 studenten niet naar het toilet mogen tijdens toetsen die twee uur of korter duren en dat bij toetsen die langer dan twee uur duren studenten eenmaal naar het toilet mogen, met uitzondering van de eerste 15 minuten en de laatste 30 minuten van de toets.

Op initiatief van de studentgeleding besprak de Hogeschoolraad in open gesprekken met het CvB onder meer de onderwerpen: magnetrons, verruimde openstelling van de bibliotheek, de KMT, afvalscheiding, het rookbeleid en studieplekken.

In 2018 adviseerde de raad positief op alle vier door het college voorgelegde lectoraten. Een cruciaal criterium was voor de raad de toegevoegde waarde voor het onderwijs van het betreffende lectoraat.

Ook de gebruikelijke onderwerpen op HRM-gebied ontbraken niet, zoals: het jaarverslag van de kring van vertrouwenspersonen, het professionaliseringsplan, de Arbodienstverlener, de hulp- en klachtenstructuur en het jaarverslag van de ombudsman personeel.

In 2018 is veel gesproken over de sociale veiligheid; in overleg met de Hogeschoolraad zijn plannen ontwikkeld om de toegenomen sociale onveiligheid aan te pakken. De Hogeschoolraad pleitte voor een onafhankelijk onderzoek door een extern bureau, maar dit advies werd niet overgenomen door het CvB.

Raad van Toezicht (RvT)

De raad bracht in mei 2018 ten aanzien van de benoeming van een CvB lid vertrouwelijk advies uit aan de RvT. De raad gaf aan het niet verstandig te vinden de voorgedragen kandidaat tot CvB-lid te benoemen. De RvT nam dit niet over. In november gaf de raad desgevraagd aan de RvT een kritisch advies over de jaarlijkse beoordeling van de leden van het CvB. De RvT en de Hogeschoolraad bespraken ook het opgezegde vertrouwen van de Hogeschoolraad in het personeelsbeleid van de RvT; daarnaast werd besproken hoe de vertrouwensrelatie tussen de RvT en de Hogeschoolraad kon worden hersteld.

In 2018 hebben de raad en de RvT tweemaal met elkaar overleg gevoerd waarbij gesproken werd over onder andere het NSE resultaat, het Kompas, de financiële situatie van de hogeschool, de uitvoering van de Onderwijsvisie en de sociale veiligheid.



5.2 Verslag Deelraden

Academieraad M&PC

In 2018 stonden drie thema's centraal bij de academieraad M&PC, te weten:

- Het realiseren van een volwaardige medezeggenschap, waarbij de raad en de opleidingscommissie uit medewerkers en studenten bestaat;
- Organisatieontwikkeling (waarbij de aandacht uitging naar de communicatie van het MT naar medewerkers), het personeelsverloop en leiderschapsontwikkeling;
- De financiële situatie. Door een strakke kostenbeheersing, een reële jaarbegroting en meer aandacht voor productontwikkeling en marketing staat de financiële situatie van M&PC er een stuk beter voor dan een paar jaar geleden.

Dienstenraad

In 2018 heeft de Dienstenraad gesprekken gevoerd met de directeur FZ/IT over de managementopdracht en hierover de achterban gehoord. Ook hield de Dienstenraad een enquête onder de medewerkers van de diensten over de werkdruk. Verder was de Dienstenraad betrokken bij de benoeming van de directeuren van Bestuurszaken (BZ) en Bedrijfsvoering & Control (B&C) en een unithoofd Onderwijs Kwaliteit & Communicatie (OKC).

Naar aanleiding van de voorgelegde jaarplannen en de begrotingen van de diensten heeft de raad de medewerkers van de diensten en separaat de Hogeschoolraad gehoord, waarna de raad instemde met de jaarplannen en positief adviseerde op de begrotingen.

In de aanloop naar de verkiezingen heeft de raad bij alle diensten uitleg gegeven over de werkzaamheden van de Dienstenraad. Voor het eerst zijn alle diensten vertegenwoordigd in de Dienstenraad.

In 2018 heeft de Dienstenraad geparticipeerd in de reguliere overleggen van de deelraden met het dagelijks bestuur van de Hogeschoolraad. Hiernaast heeft de raad ook apart vergaderd met het dagelijks bestuur van de Hogeschoolraad over kwesties als werkdruk, de verhouding OP/OBP en de vertegenwoordiging van de diensten in de HR.

Faculteitsraden

In 2018 hebben de meeste faculteitsraden een convenant gesloten met hun directeuren.

In hun overlegvergaderingen bespraken zij onder meer de Onderwijs- en Examenregeling, de jaarplannen en de begrotingen, de Maraps, de NSE-score en het Kompas. Ook besteedden zij aandacht aan de medezeggenschapsverkiezingen.

De faculteitsraad BRV besprak hiernaast ook de ontoereikende voorzieningen voor SOM studenten, de toets-regeling -in het bijzonder de toiletregeling- en, in zijn algemeenheid, de begeleiding van studenten.

Met de directeur werd specifiek overleg gevoerd over de Onderwijsvisie en onderwijssteun vanwege het verschil in visie hierover tussen het management en medewerkers. Ook besprak de faculteitsraad het onderwerp onderzoek omdat onduidelijk was hoe onderzoek en onderzoeksresultaten in het curriculum en de onderwijsmethodiek terugkwamen.

Bij de faculteitsraad BFM waren de bestedingen van de K&W middelen een specifiek punt van gesprek tussen de faculteitsraad en de directeur.

Onderwerpen van bespreking tussen de faculteitsraad ITD en de faculteitsdirecteur waren de professionalisering van Slb-ers, het voorbereiden van docenten op taalontwikkeldend onderwijs, investeringen in (nieuwe) docenten en reorganisatie van het bestaand onderwijs.

Bij de faculteitsraad TIS was de besteding van de studievoorschotmiddelen een terugkerende bron van zorg. Ook de rol van de teamleiders met betrekking tot de R&O-cyclus was een terugkerend punt van overleg met de faculteitsdirecteur. Een ander belangrijk punt was het lage rendement en de hoge aantallen langstudeerders.

De faculteitsraad M&O had zorgen over de opleiding Communicatie -in het bijzonder de inzetplanning van docenten en de wijze waarop er gecommuniceerd werd naar lectoren- en besprak deze onderwerpen met de faculteitsdirecteur.

Bij de faculteitsraad SWE is veel aandacht besteed aan het ontbreken van een facultair systeem Taakbelasting docenten, de hoge werkdruk, de verhouding OP/OBP, de sociale veiligheid, de situatie op de Pabo en de te hoge doorstroming van management (directeur en opleidingsmanagers).

Opleidingscommissies

De belangrijkste taak van de Opleidingscommissie is het bewaken en waar mogelijk en nodig verbeteren van de kwaliteit van de opleiding. Omdat opleidingscommissies in het hoger onderwijs sinds 1 september 2017 officieel vallen onder de medezeggenschap, zijn een aantal zaken veranderd en geformaliseerd. Zo zijn er centraal georganiseerde verkiezingen in het voorjaar, is de zittingstermijn 2 jaar, is het aantal leden vastgesteld op 6 of 8 (afhankelijk van het aantal studenten per opleiding: <1000 studenten = 6 leden waarvan 3 studenten en 3 docenten, >1000 studenten = 8 leden waarvan 4 studenten en 4 docenten).

De opleidingscommissies hadden per blok een overlegvergadering met hun opleidingsmanager. Deze bereidden zij voor in hun interne vergaderingen.

In 2018 hebben de opleidingscommissies over de volgende onderwerpen overleg gevoerd met de opleidingsmanager: blokevaluaties, de Onderwijs- en Examenregeling, roostering -in sommige gevallen in combinatie met de nieuwe aanpak van herkansingen- en het opleidingsjaarplan. Ook waren zij, daar waar dit speelde, betrokken bij de aanstelling van de opleidingsmanager door het uitbrengen van advies. Hiernaast zijn zij ook betrokken geweest, daar waar dit aan de orde was, bij de accreditatie en curriculumvernieuwing.

Naast de reguliere vergaderingen hebben de opleidingscommissies tijdens de verkiezingsperiode kandidaten geworven onder docenten en studenten voor hun opleidingscommissies, achterbancontacten onderhouden, deelgenomen aan werkgroepen en -bij toerbeurt- de vergaderingen genotuleerd.

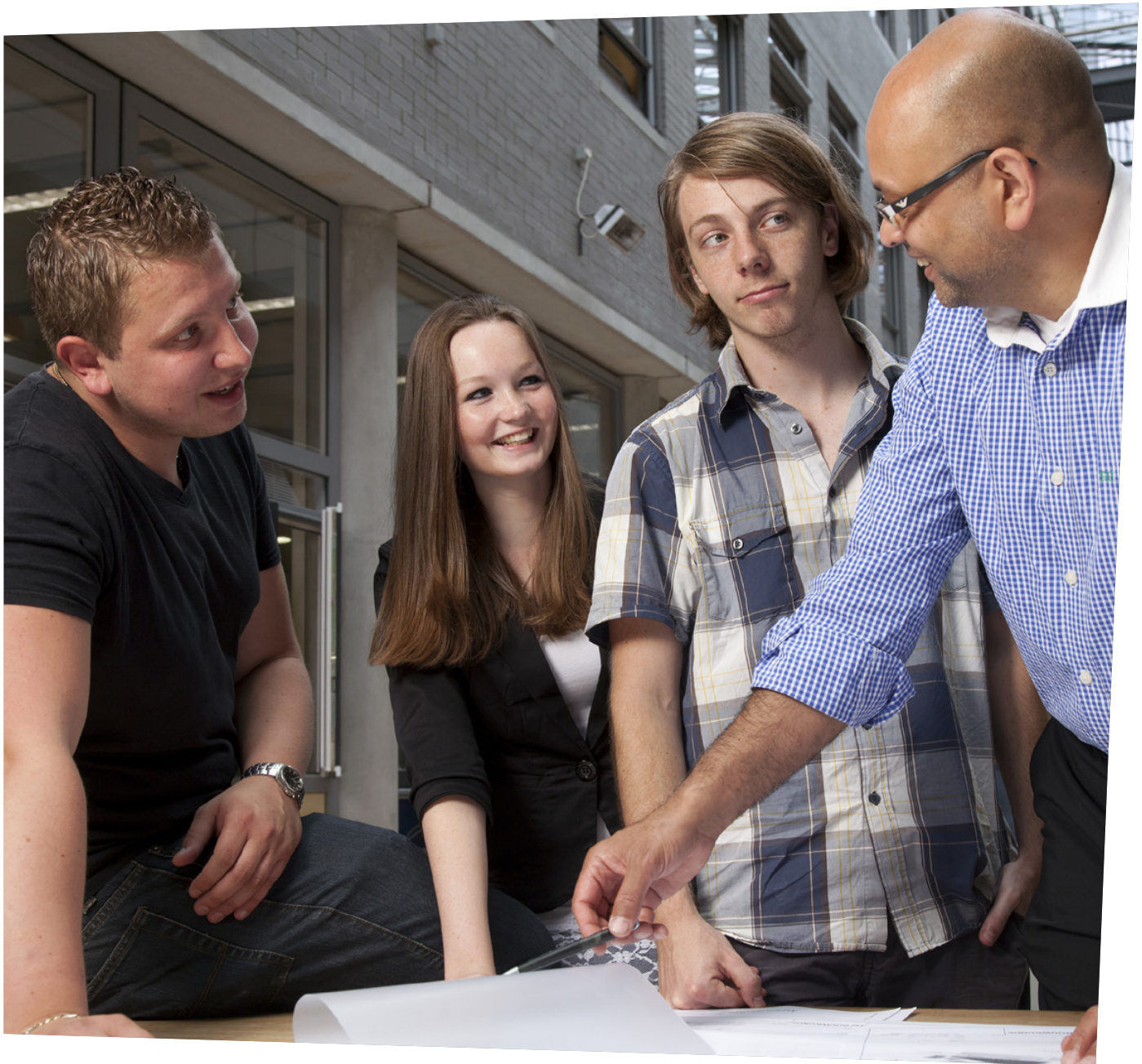
De voorzitter en secretaris hebben de vergaderingen voorbereid, tussentijds overleg gevoerd met de opleidingsmanager en het contact met de griffie van de medezeggenschap onderhouden.

Begin 2019 wordt een evaluatie uitgevoerd inzake de verkiezingen van de opleidingscommissies en hun functioneren.

De opleidingscommissies zijn hierover tijdens een hoorzitting gehoord. Verwacht wordt dat de resultaten in de loop van het voorjaar van 2019 beschikbaar zijn.

Hoofdstuk 6

Bestuur en Governance



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 Haagse en het toezicht daarop.

De samenstelling van het College van Bestuur heeft in 2018 een wijziging ondergaan.

Het college bestond tot 1 september uit drie leden: mr. L.K. Geluk (voorzitter), dr. M.S. Menéndez en mr.dr. H.G.L.M. Camps.

Na het terugtreden van mevrouw Menéndez per 1 september is per diezelfde datum in de opvolging voorzien door toetreding van de heer drs. R. Rawal tot het college.

6.1 Samenstelling en portefeuillevverdeling College van Bestuur

1 januari 2018 tot 1 september 2018

Mr. L.K. (Leonard) Geluk Voorzitter College van Bestuur	Dr. M.S. (Susana) Menéndez Lid College van Bestuur	Mr.dr. H.G.L.M. (Hans) Camps Lid College van Bestuur
Externe betrekkingen HRM-beleid Communicatie & Marketing Studentenzaken en Alumnibeleid	Onderwijs & Internationalisering Onderzoek & Innovatie Kwaliteitszorg Diversiteit	Financieel Beleid Planning & Control Organisatieontwikkeling Informatie Technologie Facilitaire Zaken
Faculteiten	Faculteiten	Faculteiten
Faculteit Bestuur, Recht & Veiligheid <i>Directeur: drs. L.M. Bremer</i>	Faculteit Gezondheid, Voeding & Sport <i>Directeur: S.L.F. Burgers-Geerinckx MHA, MCM</i>	Faculteit Business, Finance & Marketing <i>Directeur: B.S. Frederiksz MOC</i>
Academie voor Masters en professional courses <i>Directeur: drs. C.M.B. Berendsen</i>	Faculteit Management Organisatie <i>Directeur: R. Rawal MA</i>	Faculteit IT & Design, Den Haag, Delft en Zoetermeer <i>Directeur: drs. H.A.A. Biemans</i>
Onderzoeksplatform Goed Bestuur in een Veilige Wereld <i>Directeur: drs. L.M. Bremer</i>	Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving <i>Directeur: drs. N.J. van de Griend</i>	Faculteit Sociaal Werk & Educatie <i>Directeur: drs. J.A. van Eijk</i>
	Onderzoeksplatform Connected Learning <i>Directeur: drs. J.A. van Eijk</i>	Onderzoeksplatform The Next Economy <i>Directeur: B.S. Frederiksz MOC</i>
	Onderzoeksplatform Kwaliteit van Leven <i>Directeur: S.L.F. Burgers-Geerinckx MHA, MCM</i>	
Diensten	Diensten	Diensten
Dienst Bestuurszaken <i>Directeur: drs. S. van Meerten (tot 1 juni)</i> <i>vanaf 1 juni mr.dr. T.J. van Laar MPA</i>	Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie (op thema's) <i>Directeur: drs. D.M. Mevissen</i>	Dienst Bedrijfsvoering & Control <i>Directeur: M.R. van Zelst</i>
Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie (op thema's) <i>Directeur: drs. D.M. Mevissen</i>		Dienst Facilitaire Zaken & IT <i>Directeur: H. van de Brug</i>
Dienst Human Resources Management <i>Directeur: dr. C. van Halsema</i>		

1 september 2018 – 31 december 2018

Mr. L.K. (Leonard) Geluk Voorzitter College van Bestuur	Drs. R. (Rajash) Rawal Lid College van Bestuur	Mr.drs. H.G.L.M. (Hans) Camps Lid College van Bestuur
Externe betrekkingen HRM-beleid Communicatie & Marketing Studentenzaken en Alumnibeleid Onderzoek & Innovatie	Onderwijs & Internationalisering Kwaliteitszorg Diversiteit	Financieel Beleid Planning & Control Organisatieontwikkeling Informatie Technologie Facilitaire zaken
Faculteiten	Faculteiten	Faculteiten
Faculteit Bestuur, Recht & Veiligheid <i>Directeur: drs. L.M. Bremer</i>	Faculteit Gezondheid, Voeding & Sport <i>Directeur: S.L.F. Burgers-Geerinckx MHA, MCM</i>	Faculteit Business, Finance & Marketing <i>Directeur: B.S. Frederiksz MOC</i>
Academie voor Masters en professional courses <i>Directeur: drs. C.M.B. Berendsen</i>	Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving <i>Directeur: drs. N.J. van de Griend</i>	Faculteit Management Organisatie <i>Directeur: Dr.ing. M. Verheus</i>
Onderzoeksplatform Goed Bestuur in een Veilige Wereld <i>Directeur: drs. L.M. Bremer</i>	Faculteit IT & Design, Den Haag, Delft en Zoetermeer <i>Directeur: drs. H.A.A. Biemans</i>	
Onderzoeksplatform Connected Learning <i>Directeur: drs. J.A. van Eijk (tot 1 oktober) na 1 oktober drs. M.C. Moonen, MBA</i>	Faculteit Sociaal Werk & Educatie <i>Directeur: drs. J.A. van Eijk (tot 1 oktober) na 1 oktober drs. M.C. Moonen, MBA</i>	
Onderzoeksplatform Kwaliteit van Leven <i>Directeur: S.L.F. Burgers-Geerinckx MHA, MCM</i>		
Onderzoeksplatform The Next Economy <i>Directeur: B.S. Frederiksz MOC</i>		
Diensten	Diensten	Diensten
Dienst Bestuurszaken <i>Directeur: mr.drs. T.J. van Laar MPA</i>	Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie (op thema's) <i>Directeur: drs. D.M. Mevissen</i>	Dienst Bedrijfsvoering & Control <i>Directeur: M.R. van Zelst</i>
Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie (op thema's) <i>Directeur: drs. D.M. Mevissen</i>		Dienst Facilitaire Zaken & IT <i>Directeur: H. van de Brug</i>
Dienst Human Resources Management <i>Directeur: dr. C. van Halsema</i>		

6.2. Bestuurskosten en declaraties CvB

Kostensoort	L.K. Geluk	M.S. Menéndez	H. Camps	R. Rawal	CvB gezamenlijk	Totalen
Representatiekosten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 18	€ 18
Reiskosten binnenland	€ 6.382	€ 7.256	€ 0	€ 0	€ 88	€ 13.726
Reiskosten buitenland	€ 0	€ 10.421	€ 0	€ 0	€ 0	€ 10.421
Overige kosten	€ 7.667	€ 10.719	€ 2.400	€ 800	€ 15.374	€ 36.960
Totaal	€ 10.049	€ 28.396	€ 2.400	€ 800	€ 15.480	€ 61.125

6.3 Verslag en samenstelling Raad van Toezicht

6.3.1 Verslag Raad van Toezicht

Het jaar 2018 bracht een terugkeer naar stabielere vaarwater voor de Raad van Toezicht, na het intensieve jaar 2017. Financieel zijn de zaken bij de hogeschool weer rustig. In het jaar 2018 waren er twee selectieprocedures: een lid CvB en een lid van de Raad van Toezicht.

Visie op toezicht en toezichtkader

De Raad van Toezicht volgt zijn toezichtkader zoals is vastgesteld en gepubliceerd in 2015. De raad sluit aan bij de besturingsfilosofie die in het instellingsplan is geformuleerd en zoekt in zijn toezicht naar een goede balans tussen de vier elementen van deze filosofie: interactie en verbinden, inspiratie en waarden, monitoren en meten, grenzen en regels. De raad geeft in gesprekken en tijdens vergaderingen zijn adviserende taak nadrukkelijker vorm als belangrijk onderdeel voor een goede balans in het samenspel van bestuur en toezicht.

Uitgangspunten 'good governance (goed bestuur)'

De principes van 'good governance' zijn door hogescholen vastgelegd in de Branchecode Governance van de Vereniging Hogescholen. De raad en het college onderschrijven integraal deze code uit 2013 en werken vanuit de gezamenlijke overtuiging dat 'good governance' zich kenmerkt door duidelijkheid, integriteit en verantwoording over strategie, resultaten en risico's.

De leden van de raad zijn, conform het bepaalde in de brachecode, onafhankelijk; zij hebben geen (deel)belangen bij de hogeschool. Een actueel overzicht van de functies en relevante nevenfuncties van de leden is beschikbaar via de **website** van de hogeschool.

De verhouding tussen de raad en het College van Bestuur is vastgelegd in de statuten van Stichting HBO Haaglanden. De verhouding tussen het College van Bestuur en de directeuren is geregeld in het Bestuurs- en beheersreglement De Haagse 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.

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

Uitoefening toezicht

De samenwerking tussen de raad en het College van Bestuur was in het verslagjaar open, kritisch en constructief.

De inhoud van het overleg met het college is in hoofdzaak bepaald door de jaarplanning PDCA-cyclus, de HHS-beleidsagenda 2018 en het meerjarenperspectief. De taken van de raad – werkgever, toezichthouder en klankbord voor het bestuur – waren goed in balans.

In 2018 waren er geen onderwerpen waarbij (potentieel) tegenstrijdige belangen van leden van de raad of het college een rol speelden. Zie ook paragraaf 6.4 Risicomanagement onder 'rapportage van het toezichthoudend orgaan'.

Raad van Toezicht: zelfevaluatie

Eind april 2018 heeft de raad zijn jaarlijkse zelfevaluatie gehouden onder leiding van een interne begeleider, de heer H. Theisens, lector Public Governance. De 360 graden review is georganiseerd met bijdragen van onder meer het College van Bestuur, de Hogeschoolraad, enkele faculteit- en dienstdirecteuren en de ambtelijk secretaris.

Aandachtspunten voor de RvT zijn het daadkrachtig en zichtbaar opereren, het scherp zicht houden op risicodossiers, systematisch en pro-actief informatie opvragen en het vinden van de balans in zorgvuldigheid versus openheid.

Afgesproken werd om een aantal belangrijke hoofdthema's, zoals onderwijsrendement, opstarten onderzoek en de managementsystemen goed op orde houden, regelmatig te agenderen voor de commissievergaderingen. Verder zijn de eigen actiepunten benoemd. In oktober van het verslagjaar is hierop teruggekeken en is vastgesteld dat gevolg wordt gegeven aan de gemaakte afspraken.

College van Bestuur: samenstelling en functioneren

Jaarlijks bespreekt de raad het functioneren van het College van Bestuur aan de hand van de gemaakte resultaatafspraken. Voor de zomer van 2018 is de voortgang besproken. In februari 2019 vond de beoordeling plaats over 2018.

De samenstelling van het College van Bestuur is in 2018 gewijzigd door het vertrek van mevrouw S. Menéndez per 31 augustus 2018. Voor de opvolging is de procedure Benoeming CvB-lid gevolgd.

Er is een sollicitatiecommissie gevormd bestaande uit vertegenwoordiging van RvT, CvB, directie en 2 leden van de Hogeschoolraad (namens personeels- en studentgeleding).

Een extern wervingsbureau heeft de opdracht gekregen om geschikte kandidaten met een diverse achtergrond te zoeken: bij voorkeur op het gebied van migratieachtergrond als ook op het gebied van gender, maar in ieder geval minimaal 1 van beide. Er zijn 68 geschikte kandidaten geïdentificeerd; 28 kandidaten zijn actief benaderd (89% was vrouw). 75% was niet geïnteresseerd of heeft zich na een eerste oriëntatie teruggetrokken. 19 kandidaten hebben gereageerd op de advertentie, hiervan was 37% vrouw. De sollicitatiecommissie heeft gesproken met 4 kandidaten waarvan 50% vrouw. Uiteindelijk heeft de inhoudelijke kwaliteit van de gekozen kandidaat met een migratie diverse achtergrond de doorslag gegeven boven de keuze voor genderdiversiteit.

Op 26 april heeft de Raad van Toezicht in zijn vergadering op –unanieme- voordracht van de sollicitatiecommissie het voorgenomen besluit genomen de heer R. Rawal te benoemen tot lid van het College van Bestuur per 1 september 2018. De Hogeschoolraad heeft vervolgens negatief geadviseerd op dit besluit. Hierop volgde nader overleg met de Hogeschoolraad doch dit leverde geen overtuigende argumenten op om van benoeming af te zien. Derhalve heeft de Raad van Toezicht in zijn vergadering van 22 mei de heer R. Rawal benoemd als lid College van Bestuur.

Overzicht besluiten en activiteiten Raad van Toezicht

De raad heeft 6 keer *regulier* vergaderd waarbij de gebruikelijke bespreek- en beslispunten op de agenda stonden zoals de kaderbrief, de begroting, de periodieke managementrapportages en de jaarrekening. Elke reguliere vergadering werd de raad aan de hand van een bestuurlijke schets uitvoerig bijgepraat door het college. Op 22 mei heeft de raad in aanwezigheid van de accountant de jaarstukken van 2017 besproken en goedgekeurd. Op 17 december is de begroting 2019 goedgekeurd op voorwaarde dat de Hogeschoolraad positief adviseert. Er zijn 2 *themaver*gaderingen gehouden. In het voorjaar is gesproken over het medewerkerstevredenheidonderzoek 'Kompas 2018' en het thema Sociale Veiligheid. Een keer per jaar spreekt de RvT met de Ombudsman Personeel over zijn jaarverslag.

De klankbordfunctie van de RvT voor het College van Bestuur werd mede vorm gegeven in de themabijeenkomst van november. Deze is door het CvB gebruikt om samen met de RvT-leden te sparren over de gemaakte keuzes om de studenttevredenheid te verhogen en daarmee een opgaande lijn in de NSE-scores te realiseren.

Daarnaast waren er RvT-commissiebijeenkomsten in bijzijn van de betrokken portefeuillehouder en de betrokken dienstdirecteur en twee formele overleggen met de voltallige Hogeschoolraad. Ook zijn er twee informele overleggen gevoerd met alle directeuren; hiermee wordt onder meer uiting gegeven aan de proactieve betrokkenheid van de raad bij de hogeschool.

Conform de Branchecode Goed Bestuur Hogescholen kunnen signalen over vermeende onregelmatigheden, die het functioneren van leden van het College van Bestuur betreffen, worden gemeld aan de voorzitter van de Raad van Toezicht. De voorzitter van de raad heeft in het verslagjaar hieromtrent geen signalen ontvangen. Wel is een klacht ontvangen van een extern ingehuurde medewerker inzake de afhandeling van betaling van verrichte werkzaamheden en het uitblijven van een afdoende reactie hierop. De klacht is voorgelegd aan het college en vervolgens door de betrokken dienst naar tevredenheid afgehandeld.

De RvT is actief lid van de Vereniging Toezichtshouders Hogescholen (VTH).

Klassenindeling WNT 2018

Met ingang van het boekjaar 2016 is er sprake van een bezoldigingsmaximum WNT dat gebaseerd is op een regeling met instellingscriteria die een koppeling leggen met de bestuurlijke complexiteit van de instelling. In de regeling is vastgelegd dat het bepalen van de indeling in een bezoldigingsklasse geschiedt door de Raad van Toezicht. Het totaal aantal complexiteitspunten bedraagt 19 (gelijk aan 2017). De indeling in een bezoldigingsklasse is bepaald op klasse G met een bezoldigingsmaximum voor bestuursleden van € 189.000.

Reglement Raad van Toezicht

Het reglement is aangevuld met een taak van de RvT: het goedkeuren van het CvB-besluit tot vaststelling van het controleplan dat de accountant jaarlijks opstelt. Het aangepaste reglement is door de RvT in december vastgesteld.

Omvang van de Raad van Toezicht

De omvang van de Raad van Toezicht is teruggebracht van 7 naar 6 leden.

Contact tussen de Raad van Toezicht en de medezeggenschap

De raad beschouwt het overleg met de medezeggenschap als een belangrijke interne bron van informatie over de beleidsontwikkeling en -uitvoering en daarmee over de resultaten en kwaliteit van de hogeschool. Er wordt uitvoering gegeven aan het instemmings- en adviesrecht van de medezeggenschap, conform de Wet Versterking Bestuurskracht. Een vertegenwoordiging van de raad heeft in mei en november het reguliere overleg gevoerd met de Hogeschoolraad. Specifieke onderwerpen waren: Financiële situatie van de hogeschool /Back on Track, Sociale veiligheid, Onderwijsvisie, advies inzake profiel lid RvT en algemene profielschets RvT, NSE, Kompas en samenwerking HR met CvB. Hoewel de Raad van Toezicht zich inzet voor het welslagen van dit overleg leidt dit niet altijd tot werkbare conclusies. Nieuw in 2018 was dat de voorzitter van de Raad van Toezicht een maal het reguliere overleg voorzat.

Commissies van de Raad van Toezicht

Auditcommissie

De Auditcommissie is in het verslagjaar 8 keer bijeen geweest.

In het voorjaar van 2017 bleek dat de financiële situatie van de HHs zich op de lange termijn sterk negatief zou ontwikkelen. Dat was aanleiding voor extra toezicht uitgevoerd door de Auditcommissie. De managementrapportages als ook de verwachting over heel 2018 geven aan dat de financiële situatie sterk is verbeterd. In het bijzonder werd stilgestaan bij de trajecten Back on Track en Huis op orde, evaluatie Zuiderpark, de huisvesting en de Componentenmethode. Voorts liet de Auditcommissie zich met regelmaat informeren over de voortgang door de accountant. Vaste onderwerpen van gesprek waren de onderdelen van de P&C-cyclus: kaderbrief, begroting, periodieke managementrapportages en jaarrekening, het controleplan, de managementletter en het accountantsverslag. Overige onderwerpen waren de ontwikkeling van de verschillende dashboards en de Algemene Verordening Gegevensbescherming.

Commissie Onderwijs & Onderzoek

Per 1 januari 2018 is de naam Onderwijscommissie veranderd in *Commissie Onderwijs & Onderzoek*.

Deze commissie kwam bijeen in april, september en november. Mevr. S.Lutchman maakt per 1 juni deel uit van deze commissie. Mede ten behoeve van haar introductieprogramma zijn er diverse gesprekken gevoerd met medewerkers en/of studenten. In het verslagjaar is onder meer besproken: Kwaliteitsafspraken en Instellingstoets Kwaliteitszorg, traject 'Voor de Poort', minoren, NSE 2018, Studierendement, deeltijd, Organisatie van Onderzoek, planning ITK.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie is in 2018 4 keer bijeen geweest. Onder voorzitterschap van een lid van deze commissie werd uitvoering gegeven aan de benoemingsprocedure voor het nieuwe CvB-lid.

De beide leden van de remuneratiecommissie voerden samen de functionerings- en beoordelingsgesprekken van de leden College van Bestuur.

Remuneratiebeleid voor het College van Bestuur

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

- Jaarlijks wordt de bezoldiging op advies van de Remuneratiecommissie door de RvT vastgesteld;
- De bezoldiging bestaat alleen uit een vast deel; variabele beloningsbestanddelen worden niet toegekend;
- De pensioenvergoeding is ABP-gerelateerd en staat in een normale verhouding tot het basissalaris;
- Bestuurders krijgen geen persoonlijke leningen of garanties;
- Leden van het College van Bestuur worden benoemd voor een periode van 4 jaar;
- Herbenoeming is afhankelijk van de geleverde prestaties; de raad stelt jaarlijks en voor elke herbenoeming een beoordeling op.

Declaraties van het bestuur worden door de voorzitter RvT goedgekeurd. Een overzicht van declaraties is opgenomen in paragraaf 6.2.

Remuneratiebeleid voor de Raad van Toezicht

Voor de bezoldiging van zijn eigen leden volgt de Raad van Toezicht onverkort de kaders van wet- en regelgeving.

Daarbinnen voert de raad beleid op basis van de volgende overwegingen:

1. De honorering van toezichthouders moet gerelateerd zijn aan de reële inzet en tijd die een toezichthouder besteedt aan zijn taak, zoals de toelichting op de wet ook stelt;
2. De Raad van Toezicht acht terughoudendheid op zijn plaats met betrekking tot zijn bezoldiging, gelet op de maatschappelijke discussie over beloningen aan de top;

3. 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;
4. De raad vertaalt dit binnen de nu geldende kaders in de bezoldigingsbedragen (exclusief btw), zoals vermeld in onderstaande tabel.

In 2018 is de bezoldiging voor de RvT-leden als volgt vastgesteld;

Functie	Bezoldiging 2018	Max. 2018 WNT
Voorzitter	€ 15.000	€ 28.350
Lid Auditcommissie	€ 10.000	€ 18.900
Lid Rem.cie / Ond.cie	€ 10.000	€ 18.900

Inclusief btw bedraagt voor 2018 de bezoldiging voor de voorzitter € 18.150; voor de overige RvT-leden € 12.100. De leden van de raad kunnen reiskosten en uitgaven voor deskundigheidsbevordering declareren. Een specificatie van de bezoldiging 2018 per lid van de Raad is opgenomen in de jaarrekening.

6.3.2 Samenstelling Raad van Toezicht

Samenstelling en interne zaken

Eind december 2017 heeft de voorzitter mevrouw M. Blom aangekondigd te zullen aftreden; dit in verband met haar andere werkzaamheden naast haar taak als voorzitter. De RvT heeft zich medio januari beraden over de opvolging en de invulling van de rol van voorzitter. Tevens werd de discussie gevoerd over de omvang van de RvT. Op 15 januari 2018 is de heer W. J. Tempel (reeds lid van de RvT sinds 1 februari 2013) gekozen als nieuwe voorzitter.

Tevens is besloten de omvang van de Raad van Toezicht terug te brengen van 7 naar 6. Later in het jaar is mevrouw S. Lutchman benoemd als lid van de Raad van Toezicht. Zij volgt de heer J. Vermeer op die zijn termijn (van twee maal vier jaar) eind mei heeft afgesloten.

De Raad kent drie commissies: de Remuneratiecommissie, de Auditcommissie en de commissie Onderwijs & Onderzoek.

De Raad van Toezicht is gedurende 2018 als volgt samengesteld:

Lid RvT	benoemd per	herbenoemd / herbenoembaar per	datum van aftreden	functie	extra functie
ir. W.J. Tempel	1-feb-13	1-feb-17	31-jan-21	voorzitter	voorzitter Remuneratiecommissie
prof. ir. L. De Quelerij	1-feb-13	1-feb-17	31-jan-21	vicevoorzitter	voorzitter Onderwijscommissie
prof. dr. R.H.J.M. Gradus	1-jun-15	1-jun-19	-	lid	voorzitter Auditcommissie
mr. C.A. Nooy	15-jun-16	15-jun-20	-	secretaris	lid Remuneratiecommissie
J.F.M. van Rooijen, MBA	6-okt-16	1-okt-20	-	lid	lid Auditcommissie
Mr. S. Lutchman	1-jun-18	1-jun-22	-	lid	lid Onderwijscommissie

6.4 Risicomanagement (Continuïteitsparagraaf deel B)

Risicomanagement- en -beheersingssysteem

Achtergronden en ontwikkeling

Het risicomanagement- en -beheersingssysteem van de hogeschool is gebaseerd op het Haagse besturingsmodel, dat bij de introductie van het instellingsplan in 2015 werd geïntroduceerd. Het besturingsmodel ondersteunt de ontwikkeling van de hogeschool naar een waarde-gedreven organisatie en geeft daarmee vorm aan de wijze waarop sturing wordt gegeven aan ontwikkeling, kwaliteit en prestaties.

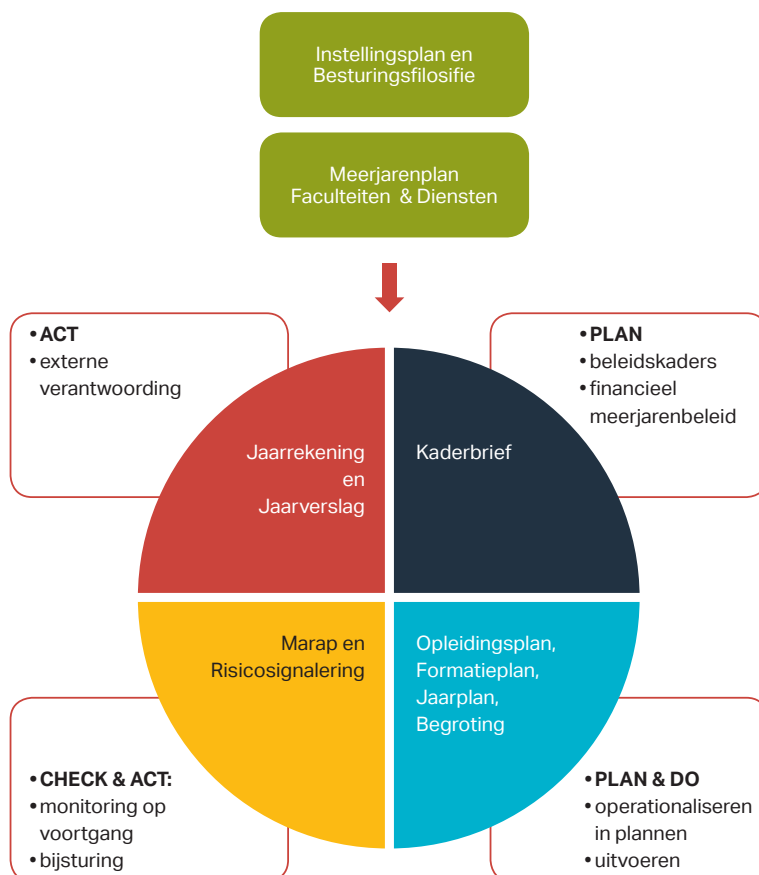
De Haagse streeft naar evenwicht tussen vier sturingscomponenten die alle vier nodig zijn voor beheersing en innovatie:

- de 'zachtere' stuurinstrumenten
 - 'interactie en verbinden'
 - 'inspiratie en waarden';
- de 'hardere' stuurinstrumenten
 - 'monitoren en meten'
 - 'grenzen en regels'.

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

Risicobereidheid, scenario-analyse en beheersmaatregelen

De hogeschool heeft een risicomijdend risicoprofiel. Zij beschouwt haar profiel als waarde-gedreven maatschappelijke organisatie met een kerntaak in (bekostigd) onderwijs en onderzoek als basis voor haar opereren en wenst vanuit deze positionering geen onnodige risico's te lopen.



Dit impliceert dat een eventuele negatieve impact op de financiële ontwikkeling vanuit onderkende risico's en op basis van scenario analyse, in alle gevallen moet kunnen worden opgevangen vanuit de eigen buffers dan wel te treffen beheersmaatregelen.

Dit komt ook tot uitdrukking in de minimumwaarden die voor de financiële ratio's toelaatbaar worden geacht (wordt in paragraaf 7.1 toegelicht). Om de impact van de onderkende risico's te mitigeren, kan de hogeschool een aantal financiële beheersmaatregelen inzetten zoals outsourcing van werkzaamheden, het versneld terugbrengen van personele kosten vanuit tijdelijke inhuur (flexibele kostenschil) en het terugbrengen van huurkosten door het opzeggen van externe huurcontracten.

Inbedding in de planning- en controlcyclus

De planning- en controlcyclus (P&C-cyclus) brengt het gesprek op gang én signaleert tijdig de risico's. Onze cyclus bestaat uit meerdere elementen, die zijn weergegeven en samengebracht in het model van de reguliere PDCA-cyclus (plan, do, check, act):

De Haagse maakt onderscheid tussen de meerjarige producten uit de cyclus (zoals het instellingsplan en de meerjarenplannen van faculteiten en diensten) en de jaarlijkse cyclus, die begint met de kaderbrief. Deze wordt vanuit de planvorming en uitvoering gevolgd in de periodieke managementrapportages (maraps) en de jaarlijkse verantwoording in de jaarrekening en het jaarverslag.

De managementrapportage cyclus is een integrale P&C cyclus, die zowel op het niveau van de faculteiten en diensten (de 'faculteiten/diensten maraps') als op het niveau van de hogeschool (de hogeschoolmarap) wordt uitgevoerd. Basis voor de marap zijn het jaarplan en de daaraan verbonden begroting. Inhoudelijk omvatten de maraps alle relevante besturingsrubrieken waarop activiteiten en taakstellingen zijn uitgezet: onderwijs & onderzoek, markt, HRM, en financiën. De cyclus is gedynamiseerd in een besturingsmarap en een onderwijsmarap waarbinnen accenten zijn aangebracht voor de mate waarin bovengenoemde besturingsrubrieken worden toegelicht en uitgediept. In alle managementrapportages wordt expliciet gerapporteerd over de (beheersing van de) onderkende risico's op bovengenoemde besturingsrubrieken, ook hier zowel op het niveau van de faculteiten en diensten als op het niveau van de hogeschool. In 2018 is de online managementinformatie in de vorm van dashboards (financiën en HRM) uitgerold.

Bij de beheersing van risico's is een specifieke rol weggelegd voor de diensten. Zij adviseren het college of de afspraken met de organisatieonderdelen effectief uitgevoerd worden. De diensten melden afwijkingen en risico's (horizontaal) aan de lijnverantwoordelijke. Als deze niet tijdig in actie komt, melden zij het risico aan de hogere lijnverantwoordelijke.

In 2018 besteedde het college daarnaast aandacht aan de voortgang van de speerpunten in de jaarplannen en de beleidsagenda, de voortgang van kwaliteitsverbetering & werkdrukvermindering, de voortgang van 'Back on Track', de beheersing van risico's en compliance met wet- en regelgeving.

Het format voor de marap en de gesprekkencyclus tussen de portefeuillehouder en de directeuren is gericht op het ondersteunen van het goede gesprek. Stuurgrootheden en kengetallen zijn ondersteunend hieraan en niet leidend.

Sluitstuk managementcyclus in Auditcommissie en Raad van Toezicht

Alle werkzaamheden en rapportages op het gebied van risicobeheer en risicomangement worden binnen de managementcyclus door het College van Bestuur besproken met de Auditcommissie en de Raad van Toezicht. In deze besprekingen komen de aanpak en de gekozen oplossingen uitgebreid aan de orde.

Risico's en beheersmaatregelen

Specifieke risico's voor De Haagse Hogeschool

Bij de totstandkoming van de managementrapportages in 2018 zijn de hogeschoolbrede risico's in kaart gebracht. In hoofdstuk 1 zijn de speerpunten van beleid van De Haagse weergegeven. De belangrijkste, met de speerpunten verbonden, (financiële) risico's worden hier onder uiteengezet inclusief de gekozen beheersmaatregel.

Tegenvallende resultaten NSE

De resultaten van de NSE 2018 zijn in juni 2018 gepubliceerd, samen met een eerste analyse: een algemeen beeld van de resultaten, enkele highlights op hogeschoolniveau en de benchmark van de G5-instellingen. Uit deze resultaten blijkt dat het De Haagse onvoldoende is gelukt om de tevredenheid van haar studenten om te buigen naar een positieve trend. Aangezien De Haagse is gedaald in de ranking van hogescholen bestaat een risico van reputatieschade en daardoor verminderde aantrekkelijkheid en een dalend marktaandeel.

Beheersmaatregel

Studenttevredenheid staat hoog op de agenda. De managementconferentie van begin november 2018 stond voor een belangrijk deel in dit teken. Op onderdelen van de conferentie zijn studenten uitgenodigd om hun verhaal te doen. Gesprekken tussen het CvB en studentenpanels zijn gerealiseerd. Studenten van de HR en studentenorganisaties zijn geconsulteerd om te helpen de NSE resultaten te duiden. Op faculteitsniveau zijn initiatieven ontplooid die in de marap-cyclus worden geëvalueerd. Het CvB beziet samen met de diensten hoe behaalde successen en het werk-in-uitvoering zichtbaar kunnen worden gemaakt bij studenten en medewerkers.

Gevoeligheid op ontwikkeling van studentenaantallen

Vanuit de meerjarenbegroting is rekening gehouden met een lichte stijging van de studentenaantallen. Een tegenvallende instroom van nieuwe studenten impliceert een hoge gevoeligheid op de omvang van de te verwachten rijksbijdrage en collegegelden. Dit heeft directe consequenties voor de beschikbare middelen ter inzet in onderwijs en ondersteuning. Vanuit een interne gevoeligheidsanalyse is dit risico te kwantificeren op een maximale omvang (in 2023) in de orde van grootte van € 8 mln. Dit komt overeen met circa 3% van de totale baten.

Beheersmaatregel

De hogeschool kan actief bijsturen op de inzet van docenten in relatie tot het aantal studenten en op een actieve bewaking van de verhouding Personeel in het Primair Proces (OP) en Ondersteunend Personeel (OBP). In het geval van een theoretisch noodscenario kan de hogeschool door het voortijdig beëindigen van tijdelijke dienstverbanden en het stopzetten van externe inhuur op kortere termijn een kostenbesparing realiseren in de orde van grootte van 15% van haar totale lasten (ca. € 35 mln. in 2023). Daardoor is de financiële wendbaarheid geborgd. Verder zal de hogeschool inzetten op instroom bevorderende maatregelen door middel van wervingscampagnes en maatregelen gericht op het verbeteren van de conversiegraad van aanmeldingen naar inschrijvingen (verbetering retentiegraad).

Financiële ruimte wordt onvoldoende benut

De financiën van De Haagse zijn op orde, maar contrasteren met de ervaren werkdruk en spanning op de agenda. De beschikbaar gestelde middelen, zijn niet altijd omgezet in een effectieve aanwending van mensen en activiteiten. Blijkbaar kampt De Haagse met een vertraagde uitwerking van de besparingsoperatie uit 2017 ('op de handrem'). Dit wordt versterkt door de ervaren druk vanuit de managementopdrachten en taakstelling vanuit de kaderbrief (krimp) in relatie tot de ambitie vanuit de agenda 2018.

Beheersmaatregel

In de kaderbrief 2019 is aangegeven dat ruimte bestaat voor (een beheerste) groei in OP en is tevens een knelpuntenbudget ingesteld. Het CvB wil de ruimte ten volle aanwenden om druk en spanning in de organisatie te verlagen. Ervaring leert dat De Haagse gedurende het begrotingsjaar opwaartse bijstellingen ontvangt op de rijksbijdrage. Hoewel hierover geen zekerheid bestaat heeft het CvB gemeend, mede met het oog op de verbeterde financiële positie, extra ruimte vrij te maken boven de reeds in de kaderbrief opgenomen ruimte. Voorgaande is verwerkt in het begrotingsdocument 2019.

Vertraging realisatie agenda 2018

Er zijn – ook binnen de focus van de agenda 2018 – veel strategische initiatieven onderhanden die een groot beroep doen op de beschikbare capaciteit voor implementatie. Gezien de ervaren hoge druk op de reguliere bedrijfsvoering en het gebrek aan financiële ruimte om de capaciteit uit te breiden, leidt dit tot het risico van vertraging van de uitvoering en een langere doorlooptijd van de strategische agenda.

Beheersmaatregel

In de jaarplannencyclus 2019 is niet uitsluitend gevraagd naar de output (het wat), maar meer dan voorheen naar de uitwerking (het hoe) en de voor de realisatie benodigde capaciteit en middelen (het waarmee).

Het CvB versterkt de regie met betrekking tot de realisatie van de strategische agenda 2019: voorbeelden daarvan zijn de meer directe aansturing van onderzoek (onder de voorzitter); de sturing op studiesucces en 'Student Centraal' en de implementatie van de 'Back on Track' processen in samenhang met de introductie van proceseigenaarschap.

In het CvB en Directeuren overleg (CDO) en Diensten Directeuren overleg (DDO) wordt de afstemming van de strategische agenda prominent geagendeerd.

Rapportage van het toezichthoudend orgaan

Uitvoering van het toezicht

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, de directeur Bedrijfsvoering & Control en de concerncontroller. En waar wenselijk of nodig vindt overleg plaats met de betrokken leden van de staf en met de accountant.

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

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

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

De belangrijke onderwerpen in 2018 zijn beschreven in paragraaf 6.3.1, verslag van de Raad van Toezicht.

6.5 Naleving van wet- en regelgeving

6.5.1 Helderheid

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: uitbesteding, investeren van publieke middelen in private activiteiten, verlenen van vrijstellingen, bekostigen van buitenlandse studenten of bekostigen van maatwerktrajecten. In deze paragraaf legt De Haagse verantwoording af over deze thema's in overeenstemming met de notitie.

Thema: Uitbesteding

Bij De Haagse Hogeschool is in het verslagjaar 2018 geen sprake geweest van uitbesteding van bekostigd onderwijs, zoals bedoeld in de notitie Helderheid bekostiging hoger onderwijs.

Thema: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

De Haagse Hogeschool focust zich conform haar maatschappelijke opdracht op het aanbieden van publieke opleidingen. Via de Academie voor Masters & Professional Courses worden in het verlengde van deze maatschappelijke opdracht ook opleidingen aangeboden die classificeren als private activiteiten maar tegelijkertijd de publieke positie versterken die De Haagse inneemt. Deze activiteiten hebben een relatief beperkte omvang.

De exploitatie van de Academie Masters & Professional Courses over 2018 is uitgekomen op negatief € 210 duizend.

Dit is deels veroorzaakt doordat in dit resultaat aanloopkosten zijn gemaakt voor het ontwikkelen van een masterprogramma. Per jaar ultimo is als gevolg van deze aanloopkosten een negatieve bestemmingsreserve ontstaan van € 453 duizend.



Als uitgangspunt bij het investeren van publieke middelen geldt dat de ontwikkeling van privaat masteronderwijs en professional courses, die versterkend zijn aan de profilering, uit publieke middelen mogen worden gefinancierd. Het betreft hier met name onderwijsactiviteiten die in het verlengde van de kernactiviteiten van de hogeschool worden ondernomen en deze kernactiviteiten versterken.

In 2018 werd vanuit dit uitgangspunt voor de doorontwikkeling van het masterprogramma uit publieke middelen een bedrag van € 300 duizend ter beschikking gesteld aan de Academie Masters & Professional Courses.

Thema: Bekostiging buitenlandse studenten

Inzake de bekostiging van buitenlandse studenten volgt De Haagse Hogeschool de notitie Helderheid bekostiging hoger onderwijs, deze studenten worden niet door HHs bekostigd.

Thema: Bekostiging van maatwerktrajecten

In 2018 zijn er geen maatwerktrajecten georganiseerd zoals bedoeld in de notitie Helderheid bekostiging hoger onderwijs.

6.5.2 Profileringsfonds

De Commissie FOS (Financiële Ondersteuning Studenten) is in 2018 iedere 6 weken bij elkaar gekomen. In 2018 zijn 174 aanvragen bij de commissie binnengekomen en behandeld. Het totale aantal aanvragen in 2018 (174) ligt lager dan in 2017 (200). Het gemiddelde aantal toegekende maanden voor financiële ondersteuning bij bijzondere omstandigheden (8,0) is lager dan in 2017 (8,4). Het aantal toegekende maanden voor bestuursgerelateerde financiële ondersteuning (4,3) is nagenoeg gelijk aan 2017 (4,5).

In totaal is er in 2018 een bedrag van € 427 duizend toegekend uit het Profileringsfonds. Dit is € 59 duizend minder dan in 2017.

Een bedrag van € 287 duizend is toegekend aan studenten die op grond van bijzondere omstandigheden of activiteiten ondersteuning hebben gekregen uit het Profileringsfonds, waarvan € 5 duizend op grond van het beoefenen van topsport. Een bedrag van € 139 duizend is toegekend op grond van bestuursgerelateerde activiteiten.

In totaal is in 2018 een bedrag van € 4 duizend toegekend aan niet-EER-studenten.

6.6 Middelen leenstelsel

6.6.1 Inzet van de studievoorschotmiddelen

Medio 2017 heeft de minister van OCW bekend gemaakt dat zij voor het begrotingsjaar 2018, op verzoek van de Vereniging hogescholen, VSNU, ISO en LSVB, de gereserveerde studievoorschotmiddelen voor 90% ter beschikking zou stellen aan de onderwijsinstellingen via de lumpsumbekostiging.

Voor 2018 zijn langs deze weg door De Haagse Hogeschool € 5,7 mln. aan studievoorschotmiddelen ontvangen. De aanwending van deze middelen zijn evenwel geclausuleerd, door deze te verbinden aan een vijftal kernambities:

- Intensiever en kleinschalig onderwijs;
- Meer en beter begeleiding van studenten;
- Studiesucces;
- Onderwijsdifferentiatie;
- Verdere professionalisering van docenten.

De studievoorschotmiddelen maken binnen het interne allocatiemodel van de hogeschool deel uit van de zogenaamde middelen voor kwaliteitsverbetering en werkdrukvermindering ter hoogte van € 10,9 mln. Daarbinnen is door de faculteiten vanuit de eigen jaarplannen voor een bedrag van € 8,3 mln. aan activiteiten toegewezen aan de te onderscheiden kernambities vanuit de studievoorschotmiddelen. Het meerdere ad € 2,6 mln. is verantwoord als investering in de implementatie van het nieuwe onderwijskader van de hogeschool.

6.6.2 Proces

In het kader van het instemmingsrecht van de medezeggenschap op de inzet van deze middelen in de instellingsbegroting 2018 is, zowel vanuit het verkrijgen van instemming op de Kaderbrief 2018 als vanuit de advisering op de begroting 2018 het gesprek gevoerd.

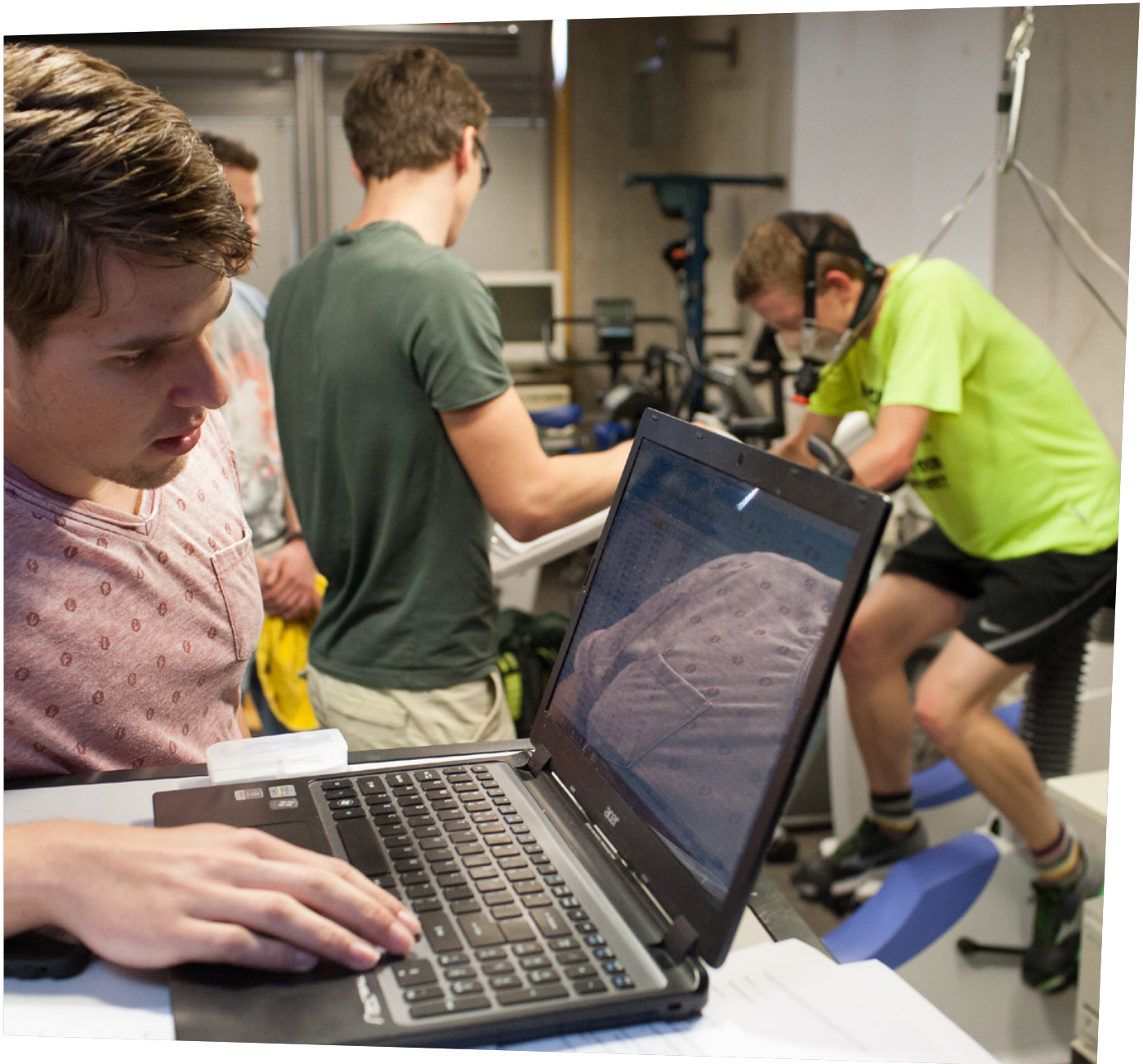
De medezeggenschap bestaat uit de Hogeschoolraad en de deelraden (faculteitsraden en een dienstenraad). De Hogeschoolraad heeft instemmingsrecht op de Kaderbrief. Aan de hand van de Kaderbrief wordt vervolgens de begroting opgesteld waarop de Hogeschoolraad adviesrecht heeft. Het instemmingsrecht op de bestemming van de gelden voor kwaliteitsverbetering en werkdrukvermindering is belegd bij de faculteitsraden.

Voor de aanwending van de studievoorschotmiddelen 2018 is een positief advies verkregen bij de instellingsbegroting 2018 en is – vanuit de faculteitsraden – ingestemd met de bestemming van de gelden voor kwaliteitsverbetering en werkdrukvermindering in 2018.

Gedurende het jaar is in de managementrapportages gerapporteerd over de voortgang van de activiteiten die vanuit de faculteiten zijn ondernomen vanuit de onderhavige middelen. Bij gelegenheid van de jaarafsluiting 2018 is een integrale verantwoordingsrapportage ter beschikking gesteld aan de faculteitsraden. In het verslag van de Hogeschoolraad rapporteert de medezeggenschap zelfstandig over hun bevindingen ten aanzien van dit thema.

Hoofdstuk 7

Financiën



7.1 Financieel resultaat en financiële positie

In 2017 heeft het College van Bestuur een pakket maatregelen voorbereid dat het mogelijk maakt dat de hogeschool over een periode van drie jaar een bedrag van in totaal € 20 mln. kan bezuinigen.

Het jaar 2018 was het eerste jaar waarin faculteiten en diensten deze maatregelen vertaald zagen naar hun allocatie en begrotingen. Concreet hield dit in dat de hogeschool in 2018 een bezuiniging moest realiseren van +/- € 8,8 mln. om daarmee binnen het begrote resultaat van +/- € 5,5 mln. uit te komen.

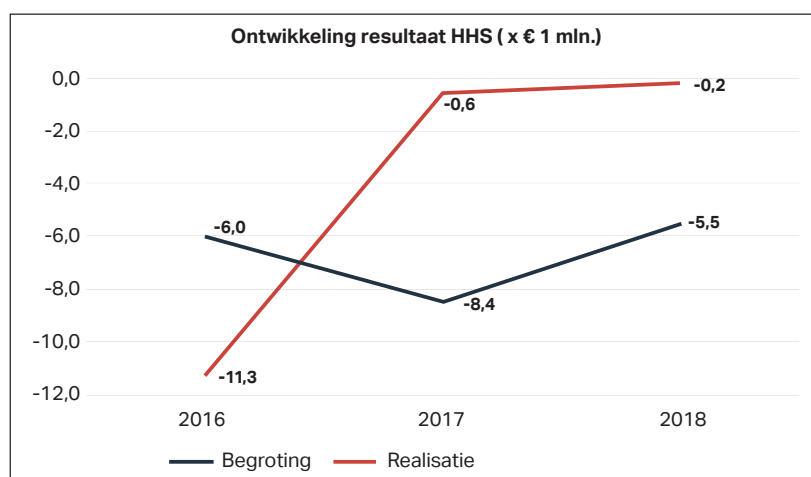
Om de plannen binnen de begroting te kunnen uitvoeren is tevens gestuurd op een vastgestelde verhouding tussen onderwijsgevend en ondersteunend personeel binnen faculteiten en op hogeschoolniveau. Faculteiten en diensten hebben in de uitvoering van hun plannen een prudent financieel beleid gevoerd. Gedurende het jaar bleken vacatures later te worden ingevuld dan gepland, waardoor plannen vertraagden en budgetten minder werden uitgeput. Als gevolg hiervan heeft het College van Bestuur halverwege het jaar gestuurd op uitvoering van de voorgenomen plannen.

Het herstel van het resultaat over 2018, in combinatie met een toename van de studievoorschotmiddelen vanaf 2021, stelt het College van Bestuur in staat om in haar meerjarenbegroting vanaf 2019 voor te sorteren op extra investering in het onderwijs en meer ruimte te bieden voor een getemporeerde afbouw van ondersteunend personeel.

De (efficiency) maatregelen die vanuit het Back on Track programma zijn opgestart hebben in 2018 tot besparingen geleid. De verwachting is dat de effecten van de maatregelen vanaf het jaar 2019 nog duidelijker zichtbaar worden in de exploitatieresultaten van de hogeschool.

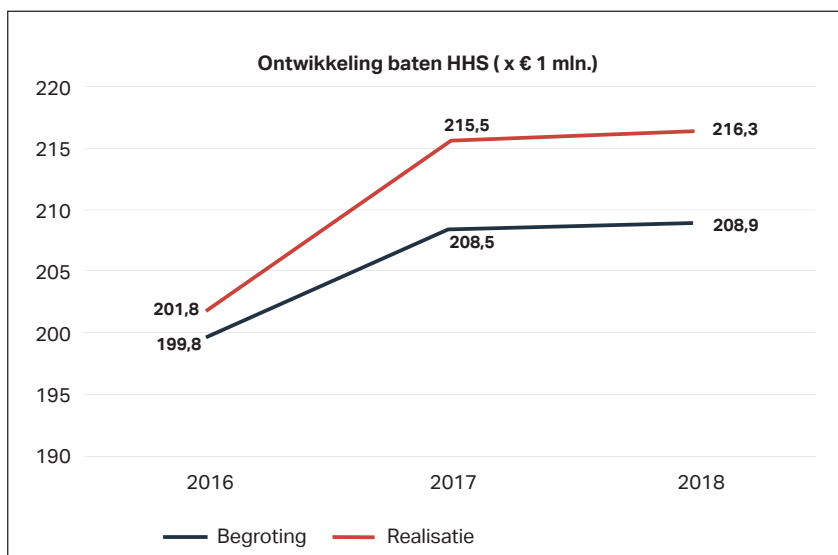
Ontwikkeling resultaat

Door de toekenning van hogere rijksbijdragen enerzijds en een beheerste ontwikkeling van personele lasten anderzijds is het resultaat voor het verslagjaar met een gering exploitatieverlies geëindigd (negatief +/- € 0,2 mln.).



Ontwikkeling baten

De baten stijgen in 2018 met € 7,3 mln. ten opzichte van de begroting 2018 naar een niveau van € 216,3 mln. (2017 € 215,5 mln.). Zie onderstaand de ontwikkeling van de baten over de afgelopen 3 jaar.



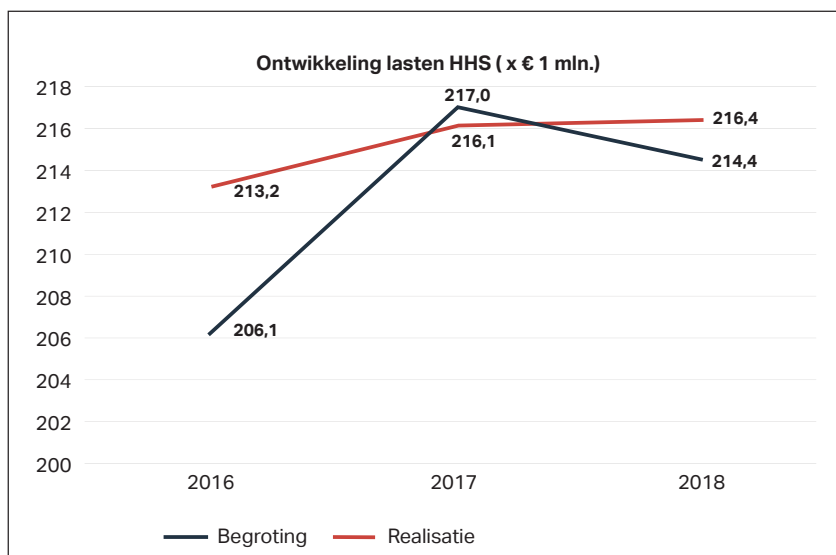
Bedragen x € 1 mln. Kostensoort	Realisatie 2018	Begroting 2018	Real -/ - Begr
Rijksbijdrage	156,3	147,3	9,0
Overheidsbijdragen en subsidies	1,3	2,1	-0,8
Collegegelden	49,6	50,8	-1,2
Contractonderwijs	3,7	4,2	-0,5
Overige Baten	5,4	4,5	0,9
Baten Totaal	216,3	208,9	7,4

De Rijksbijdragen voor 2018 zijn € 9,0 mln. hoger dan waar in de begroting vanuit is gegaan. Dit is een combinatie van loon/prijscompensatie, subsidies OCW, technische correcties en de compensatie voor gemiste inkomsten uit collegegelden voor eerstejaarsstudenten ten bedrage van € 1,2 mln. Daarnaast zijn er minder inkomsten uit contractonderwijs gegenereerd dan begroot was (-/- € 0,5 mln.) en zijn de overige baten, per saldo, circa € 0,1 mln. hoger dan begroot (inclusief overige subsidiegelden).

Ontwikkeling lasten

De lasten stegen in 2018 ten opzichte van de begroting 2018 met € 2,0 mln. naar een niveau van € 216,4 mln. (2017 € 216,1).

De gestegen lasten zijn met name toe te rekenen aan de gestegen overige personele lasten ten gevolge van een niet begrootte dotatie aan de voorziening Duurzame Inzetbaarheid.



Bedragen x € 1 mln. Kostensoort	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Personele lasten	167,7	167,2	168,9
Afschrijvingslasten	13,7	14,2	13,6
Huisvestingslasten	11,3	11,1	10,9
Overige Instellingslasten	23,7	21,9	22,7
Lasten Totaal	216,4	214,4	216,1

Personele lasten 2018

De totale personele lasten zijn in 2018 uitgekomen op € 167,7 mln., hetgeen een daling is van € 1,2 mln. ten opzichte van 2017.

Bedragen x € 1 mln. Kostensoort	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Lonen vast OP (PIL)	142,1	141,7	140,7
Mutatie Personeelsvoorziening	3,9	1,7	2,3
Personeel niet in Loondienst (PNIL)	14,1	14,3	18,3
Overige personele lasten	6,5	6,9	6,7
Deskundigheidsbevordering personeel	1,9	3,1	2,0
Uitkeringen	-0,8	-0,5	-1,1
Totaal	167,7	167,2	168,9

De eerdergenoemde kostenbesparingsmaatregelen waren in het bijzonder gericht op de reductie van de personele lasten PIL en PNIL. Per saldo is het aantal FTE dat werkzaam is binnen De HHS in 2018 gedaald van 1.741 FTE naar 1.722 FTE (inclusief CvB) en zijn de PNIL lasten ten opzichte van 2017 met ruim € 4,2 mln. gedaald van € 18,3 mln. naar € 14,1 mln. De in 2018 getoonde stijging van de PIL loonkosten van circa € 1,4 mln. ten opzichte van de realisatie over 2017 is een gevolg van gestegen loonkosten. De realisatie van de PIL lasten in 2018 komt daarmee circa € 0,4 mln. hoger uit dan begroot.

In 2018 zijn de criteria met betrekking tot de bepaling van de (personeels)voorziening voor Duurzame Inzetbaarheid herijkt. Dit heeft in 2018 geleid tot een mutatie van deze voorziening ter grootte van € 3,2 mln. Ook is er additioneel voor een bedrag van € 0,4 mln. gedoteerd aan de voorziening voor Werktijdvermindering Senioren.

In de begroting is een bedrag van € 2,5 mln. opgenomen ter bevordering arbeidsmobiliteit. Dit budget is in 2018 slechts gedeeltelijk uitgeput; de realisatie is uitgekomen op € 1,6 mln. In de begroting van 2019 is een budget voor arbeidsmobiliteit opgenomen van € 1,7 mln.

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn conform begroting en in lijn met het Huisvestingsplan.

Afschrijvingslasten

De afschrijvingslasten over 2018 bedragen € 13,7 mln. en zijn daarmee circa € 0,5 mln. lager dan de begroting. Dit is een gevolg van het uitstel van enkele investeringen in 2018. (Zie paragraaf 7.3)

Overige instellingslasten

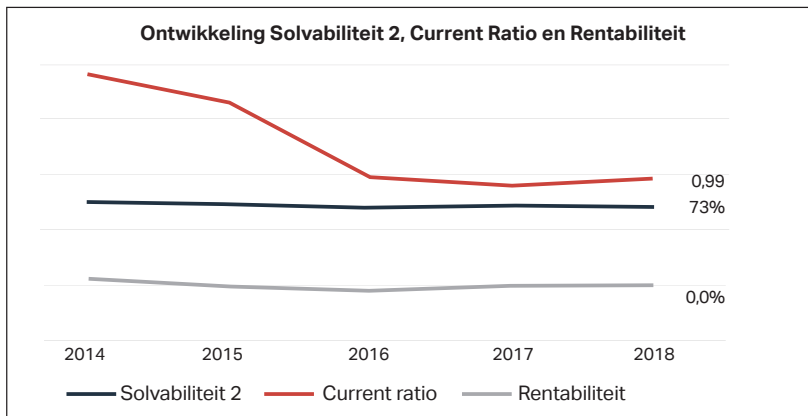
De Overige instellingslasten (OIL) zijn circa € 1,7 mln. hoger dan begroot. Binnen deze post is een bedrag opgenomen dat volgens afspraak met het ministerie van OCW verrekend wordt. Daarnaast zijn er hogere uitgaven met betrekking tot inventaris & apparatuur, leermiddelen en studentvoorzieningen gedaan.

7.2 Vermogenspositie en treasury

Balans

De solvabiliteitspositie van de hogeschool bevindt zich per ultimo 2018 met 73% (solvabiliteit 2) ruim boven de signaleringswaarde van het ministerie van OCW (30%). De eigen vermogenspositie (inclusief voorzieningen) per ultimo 2018 beloopt € 134,7 miljoen (2017: € 130,8 miljoen).

In 2018 is de omvang van de liquide middelen van De Haagse Hogeschool toegenomen met circa 7,1 mln., van € 35,3 mln. per ultimo 2017 naar € 42,4 mln. per ultimo 2018. Deze middelen zijn niet belegd, doch als vrij opneembare tegoeden aangehouden bij de schatkist. Door de toename van de liquide middelen en een beperkte toename van de kortlopende schulden is de "Current ratio" toegenomen van 93% in 2017 tot 99% in 2018.



Jaar	Current ratio	Solvabiliteit 2	Rentabiliteit
2014	1,93	78%	5,0%
2015	1,68	76%	-1,0%
2016	1,01	73%	-6,0%
2017	0,93	74%	-0,3%
2018	0,99	73%	0,0%

Treasurybeleid

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

In 2017 is de hogeschool gebruik gaan maken van Schatkistbankieren. Vanaf november 2017 heeft De Haagse Hogeschool de beschikking over een stand-by rekening-courant kredietfaciliteit van € 14 mln. In het verslagjaar is daarvan geen gebruik gemaakt.

De hogeschool heeft geen leningen opgenomen bij financiële instellingen.

7.3 Investerings

In totaal heeft de hogeschool in 2018 € 14,5 mln. geïnvesteerd in materiële vaste activa (ten opzichte van een begroting van € 22,8 mln.).

Het merendeel hiervan (€ 10,3 mln.) is geïnvesteerd in huisvesting. Daarnaast heeft De Haagse voor € 2,8 mln. geïnvesteerd in ICT, voor € 0,7 mln. in meubilair en inventaris en voor € 0,7 mln. in de inrichting van practicumlokalen.

Bedragen x € 1 mln. Investerings	Realisatie 2018	Begroting 2018	Vershil Realisatie en Begroting
Informatietechnologie	2,8	2,7	0,1
Facilitair bedrijf	0,7	1,2	-0,5
Huisvesting	10,3	18,4	-8,1
Practicum lokalen	0,7	0,5	0,2
Totaal investeringen	14,5	22,8	-8,3

Huisvesting

Als gevolg van het opschorten van de uitvoering van het Masterplan in 2017 en het hervatten in het voorjaar van 2018 zijn enkele investeringen vertraagd ten opzichte van de begroting. De realisatie blijft ruim € 8 mln. achter op de begroting. De investeringen die vertraagd zijn betreffen met name de investeringen met betrekking tot de IT infrastructuur (in de begroting geraamd op € 4 mln.), investeringen m.b.t. Akoestiek (in de begroting geraamd op € 1 mln.), investeringen in duurzame verlichting (in de begroting geraamd op € 1 mln.) en investeringen in luchtbehandeling (in de begroting geraamd op € 1 mln.)

De effecten van de hierboven benoemde vertragingen (op geplande investeringen en bijbehorende afschrijvingslasten) zijn meegenomen in de begroting van 2019.

Informatietechnologie (ICT-roadmap)

Naar aanleiding van de ICT-roadmap is in 2018 geïnvesteerd in het toekomstbestendig maken van de IT-voorzieningen.

7.4 Continuïteitsparagraaf (Continuïteitsparagraaf deel A)

Inleiding

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

- het Instellingsplan 'op weg naar 2020: Wereldburgers in een lerende samenleving';
- de focus vanuit de hogeschoolbrede beleidsagenda;
- de investeringsagenda in onderwijs en onderzoek.

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

Instellingsplan 2020

Aan de basis van de ontwikkeling van de hogeschool staan de uitgangspunten van het Instellingsplan 2020, dat in 2014 is opgesteld: Wereldburgers in een lerende samenleving.

In dit plan is de visie beschreven voor de resultaten die De Haagsche Hogeschool in 2020 wil bereiken en waarin ingezet wordt op een verdere verhoging van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, onder meer via:

- de doorontwikkeling van het internationale profiel van de hogeschool;
- de bevordering van wereldburgerschap;
- het realiseren van een netwerkhogeschool.

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

Focus vanuit hogeschoolbrede agenda

Voor de planvorming op hogeschoolniveau is met name de agenda 2019 van belang. Deze geeft focus aan de beleidsontwikkeling die we in collectiviteit realiseren.

De focus voor de komende jaren is te bundelen in drie hoofdlijnen van beleid:



Deze drie hoofdlijnen geven kernachtig weer voor welke opgave de hogeschool voor de komende jaren staat. Daarbij staat de investering in onderwijs en onderzoek voorop met de implementatie van de nieuwe onderwijsvisie en het onderzoekkader, versterkt door een stimulans vanuit een open en professionele cultuur.

Om de continuïteit van de hogeschool ook op langere termijn zeker te stellen is het van belang om de financiële positie te borgen als basis voor een verdere investering in onderwijs.

Implementatie onderwijsvisie en onderzoekkader

De in 2017 tot stand gekomen onderwijsvisie is te beschouwen als een integraal ontwerp kader voor de vernieuwing van het onderwijs in het verlengde van het instellingsplan. De hierin genoemde deelthema's belichamen de thema's wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool in een context van persoonlijke ontwikkeling, inclusief onderwijs, vernieuwde didactiek en programmering en toets-beleid. Met de realisatie van dit kader verwacht de hogeschool een toename in onderwijskwaliteit en studenttevredenheid met een positieve impuls op studiesucces en een betere herkenbaarheid van de onderwijsaccenten van De Haagse. De realisatie van het onderzoekkader brengt de hogeschool een groter volume aan (praktijkgerichte) onderzoeksactiviteiten met een directe opbrengst voor en verbinding met het onderwijs.

Open en professionele cultuur

Onder de noemer 'investeren in professionaliteit en samenwerking in teams' zet De Haagse Hogeschool in op:

- een verdere professionalisering van de medewerkers;
- teamontwikkeling naar resultaatverantwoordelijkheid;
- versterken van het (onderwijskundig) leiderschap.

Bedrijfsvoering

Het in het voorjaar van 2017 ingezette programma 'Back on Track' had tot doel om de kostenontwikkeling beheersbaar te maken. De urgentie van dit programma heeft bijgedragen aan een verbetering van het exploitatieresultaat in 2017 en 2018 en zal ook voor de komende jaren leiden tot vermindering van de lasten in met name de ondersteuning van het onderwijs teneinde financiële ruimte te creëren om te investeren in de kwaliteit van het onderwijs.

Investeringsagenda in onderwijs en onderzoek

Voor de periode 2015-2017 heeft het hoger onderwijs met de minister van OCW afgesproken dat, vooruitlopend op de middelen die beschikbaar komen uit het sociaal leenstelsel, de instellingen middelen uit hun eigen vermogen zullen aanwenden om de onderwijskwaliteit een impuls te geven. De Haagse Hogeschool heeft dit beleidsvoornemen aangegrepen om tegelijkertijd de werkdruk in het onderwijs terug te dringen. Vanaf 2018 zijn de studievoorschotmiddelen (SVM) beschikbaar gekomen, waardoor een deel van de voor-investeringen gedekt waren. Vanaf 20121 zijn de SVM hoger dan het geïnvesteerde bedrag. Er is echter nog geen zekerheid dat de SVM ook na 2024 beschikbaar blijven.

7.5 Meerjarenperspectief

De meerjarenbegroting is opgesteld op basis van de begroting 2019. Deze komt met een begroot exploitatieresultaat van negatief € 8 mln. uit op het niveau van het toelaatbare tekort conform de Kaderbrief 2019.

De samenstelling van het verwachte resultaat 2019 (in baten en lasten) laat zien dat de hogeschool de beschikbare financiële ruimte voor 2019 maximaal wil benutten door in te zetten op ambitieuze jaarplannen in onderwijs, onderzoek en ondersteuning zoals die volgen uit de agenda 2019.

Doordat ook de meerjarig verwachte baten (rijksbijdrage) een verdere toename laten zien en bijdragen aan een voorspoedig herstel van de exploitatieresultaten, is ook voor de jaren na 2019 een verdere investeringsagenda denkbaar. De feitelijke uitwerking daarvan naar een beleidsrijke invulling maakt deel uit van het traject van de Kaderbrief 2020, waarin opnieuw uitgangspunten worden bepaald voor de agenda. Om die reden is ervoor gekozen om de meerjarenbegroting – in verwachte exploitatieresultaten – te handhaven op het niveau van de meerjarenbegroting zoals die is gepresenteerd bij de Kaderbrief 2019. Daarmee is de hier gepresenteerde uitwerking consistent met de bij de Begroting 2019 gepresenteerde langere termijn ontwikkelingslijn: resultaatverbetering en ruimte voor investering in onderwijs. De verwachte vrije ruimte is in het exploitatiedeel van de meerjarenbegroting afzonderlijk gepresenteerd als 'vrije ruimte investering onderwijs' en meegenomen in de prognose van de meerjarenbalans.

Hierna worden de uitgangspunten bij de meerjarenbegroting verder toegelicht.

Deze meerjarenbegroting is – inclusief de begroting 2019 - goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

Personeels- en studentenaantallen

In onderstaande tabel worden de in de meerjarenbegroting gehanteerde studentaantallen en fte aantallen vermeld.

Kengetallen studentenaantallen en personele bezetting (fte's)						
	Realisatie 2018	Begroting 2019	Raming 2020	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023
Studentenaantallen	25.654	25.971	26.469	26.792	26.903	26.909
	25.654	25.971	26.469	26.792	26.903	26.909
Personele bezetting in fte's *)						
(A) Personeel primair Proces (OP)	1.105	1.126	1.127	1.136		
Bestuur/Management	71	69	69	69		
Ondersteunend personeel	546	570	523	527		
(B) Totaal OBP	617	639	592	596		
Totaal personele bezetting	1.722	1.765	1.719	1.732	1.754	1.784

*) Realisatie 2018 betreft stand per 31 december. Stand 2019 e.v. betreft de gemiddelde bezetting.

De bestemming van de beschikbare middelen 'Vrije ruimte investering onderwijs' kan de verhouding OP/OBP vanaf 2020 beïnvloeden.

Meerjarenbegroting

De hier gepresenteerde meerjarenbegroting is gebaseerd op het scenario zoals gehanteerd bij de begroting 2019, aangepast voor de werkelijke cijfers 2018.

Staat van baten en lasten

Meerjarenraming exploitatie (x € 1 mln.)						
	Realisatie 2018	Begroting 2019	Raming 2020	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023
BATEN						
Rijksbijdrage (excl. Studievoorschotmiddelen)	150,5	153,5	155,2	154,4	155,0	156,8
Studievoorschotmiddelen	5,8	5,9	7,0	11,9	15,1	16,2
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1,3	2,9	2,9	3,2	3,2	3,2
College-, cursus-, en examengelden	49,6	46,9	47,7	48,8	49,3	49,5
Baten werk in opdracht van derden	3,7	4,5	4,7	4,9	5,0	5,1
Overige baten	5,4	4,0	4,5	4,8	4,8	4,8
Totaal baten	216,3	217,7	222,0	228,0	232,4	235,6
LASTEN						
Personele lasten	167,7	175,7	173,9	173,3	175,1	177,6
Afschrijvingen	13,7	15,7	16,6	16,8	17,3	18,2
Huisvestingslasten	11,3	11,5	11,5	11,6	11,6	11,9
Overige instellingslasten	23,7	22,8	22,3	22,3	23,0	24,0
Totaal lasten	216,4	225,7	224,3	224,0	227,0	231,7
Saldo baten en lasten	-0,1	-8,0	-2,3	4,0	5,4	3,9
Financiële baten en lasten	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal resultaat excl vrije ruimte investering onderwijs	-0,2	-8,0	-2,3	4,0	5,4	3,9
Vrije ruimte investering onderwijs	0,0	0,0	0,0	-4,0	-5,4	-3,9
Totaal resultaat incl. vrije ruimte investering onderwijs	-0,2	-8,0	-2,3	0,0	0,0	0,0

Toelichting

Rijksbijdrage en collegegelden

Algemene uitgangspunten bij ontwikkeling Rijksbijdrage en collegegelden

Basis is de meerjarenbegroting behorende bij de Miljoenennota 2019 van OCW inclusief een structurele toekenning ter compensatie van de regeling halvering collegegelden die geldt vanaf het collegejaar 2018/19. Daarnaast is enerzijds rekening gehouden met een stabiel (financieel)marktaandeel, gelijkblijvend aandeel in de studievoorschotmiddelen, een voor 2019 en 2020 verwachte loonkostencompensatie en een ongewijzigde systematiek rond de profielprijzen van OCW.

Anderzijds is uitgegaan van een lichte stijging van het aantal ingeschreven studenten die zich vanaf 2022 stabiliseert op een aantal van 26.900. Verder is uitgegaan een lichte daling van het aantal bekostigde gewogen aantallen (inschrijvingen en diploma's) voor 2021 om vervolgens licht te stijgen tot 23.500 in 2023. Deze stijging is een gevolg van de verwachting dat, ondanks een verwachte lichte daling van de nieuwe instroom, in de komende jaren er minder studenten zullen uitstromen dan instromen. Met name van het aantal diploma's wordt verwacht dat deze de komende jaren zullen dalen als gevolg van een in het verleden gedaalde instroom.

Rijksbijdrage

De verwachte bekostigde aantallen inschrijvingen en diploma's zijn leidend voor de te verwachten rijksbijdrage. Vanwege de t-2 bekostigingsmethode zijn de werkelijke aantallen die ten grondslag liggen aan de te verwachte rijksbijdrage voor de jaren 2019 en 2020 in de prognose meegenomen. Verwacht wordt dat de rijksbijdrage de komende jaren zal stijgen. Deze stijging is daarmee een gevolg van de verwachte mutaties in de bekostigde aantallen en een stijging vanwege een toename van de ter beschikking komende studievoorschotmiddelen.

Collegegelden

Het aantal ingeschreven studenten heeft impact op de verwachte collegegeldbaten waarbij, vanwege de vanaf het collegejaar 2018/19 ingetreden regeling halvering collegegeld, er voor 2019 een daling ten opzichte 2018 zichtbaar is om vervolgens te stijgen vanwege een verwachte toename van het aantal ingeschreven studenten. Daarnaast is voor 2019/20 het door OCW vastgestelde collegegeldtarief in de prognose verwerkt.

Overige overheidsbijdrage en subsidies

Voor 2019 is ca € 2,9 mln. begroot. Uitgangspunt voor 2021 en de jaren daarna is een verdere toename naar een niveau van € 3,2 mln.

Contractonderwijs

In deze meerjarenbegroting is uitgegaan van een behoudende, maar gestage groei van baten vanuit het contractonderwijs in samenhang met het verwachte groeiende (master-)onderwijsaanbod voor de komende jaren. Voorzien wordt dat deze baten vanaf 2018 (€ 3.7 mln.) toenemen naar een niveau van € 5,1 mln. in 2023.

Overige baten

De omvang van de overige baten is in de begroting 2019 en meerjarenbegroting 2020 gehandhaafd op een lager niveau (€ 4 mln. als gevolg van effecten terugval uitbesteding taalonderwijs), waarna is verondersteld dat deze baten, mede samenhangend met een verdere groei van de studentenaantallen, zullen toenemen naar een niveau van € 4,8 mln.

Personele lasten

Waar de ontwikkeling van de personele lasten in 2019 ten opzichte van 2018 een toename toont gaat de meerjarenbegroting voor 2020 en 2021 uit van een consolidatie naar een iets lager lastenniveau (ca. € 173,5 mln.) om vanaf 2022 verder toe te nemen naar een niveau van circa € 178 mln. in 2023.

De daling van de personele lasten voor 2020 volgt uit de laatste fase van de realisatie van de taakstelling vanuit het programma 'Back on Track', waarin voor dit jaar een kostenreductie van € 2,4 mln. is te realiseren.

Hier liggen de volgende veronderstellingen aan ten grondslag:

- *Consolidatie lasten PIL en PNIL in 2020 en 2021:*
Voor 2019 is uitgegaan van een verdere groei in OP PIL (voorinvestering in onderwijs en onderzoek) en een lagere krimp van OBP PIL als gevolg van temporisering krimp- en managementopdrachten. Daarnaast is de investeringsimpuls van de ambitie vanuit de agenda 2019 tevens zichtbaar in een toename van de PNIL voor 2019. Verder is in 2019 nog een CAO-prijseffect verwerkt. Vanaf 2020 is de veronderstelling dat mogelijke efficiency effecten vanuit de implementatie in 2019 van de (vier) Back on Track processen en de verdere realisatie van de managementopdrachten leiden tot een consolidatie in de PIL lasten en mede bijdragen in het terugbrengen van de PNIL lasten naar het gewenste meerjarenniveau, waarmee invulling wordt gegeven aan de bovengenoemde kostenreductie.
- *Toename lasten PIL door stijging studentenaantallen (vanaf 2021) en studievoorschotmiddelen (vanaf 2021):*
Een verwachte toename in de studentenaantallen zal vanaf 2021 leiden tot een verdere groei in PIL OP; de begrote toename in de rijksbijdrage (vanaf 2021 en verder) door een stijging van de studievoorschotmiddelen zal eveneens worden vertaald in een hogere groei in PIL.
- *Normalisering overige personele lasten vanaf 2021:*
Verder zullen de veronderstelde overige personele lasten afnemen als gevolg van het niet langer begroten van een substantiële begrotingspost voor arbeidsmobiliteit vanaf 2021.

In de meerjarenbegroting is de vrije investeringsruimte nog niet ingezet. Deze ruimte ontstaat met name als gevolg van de toename van de studievoorschotmiddelen vanaf 2021. Bij de concrete invulling van de begroting voor die jaren zal deze ruimte worden benut voor de versterking van de kwaliteit van het onderwijs, hetgeen zowel in hogere personele lasten als in hogere lasten van voorzieningen tot uiting kan komen.

Afschrijvingen

De afschrijvingen zijn in overeenstemming met de meerjarenplannen op het gebied van huisvesting en ICT.

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten laten ten opzichte van 2018 een beperkte stijging zien als gevolg van de avond- en weekend openstelling van de bibliotheek in 2019. Na 2019 worden de lasten ingeschat als nagenoeg gelijkblijvend. De posten onderhoud en huren zijn aangepast naar de meest recente inzichten.

Overige instellingslasten

De instellingslasten voor 2018 bevatten enkele eenmalige kosten die voor de jaren 2019 en verder niet zijn meegenomen. De prognose voor 2019 is daardoor ongeveer gelijk aan 2018 gecorrigeerd voor eenmalige lasten.

Voor de jaren vanaf 2020 is vooralsnog uitgegaan van een ontwikkelingslijn die aansluit bij de begrote omvang van de overige instellingslasten voor 2018 met een verwachte verdere groei als gevolg van een stijging van structureel hogere beheerslasten (ICT toepassingen) en blijvend hoge lasten van innovaties, inflatie en kwaliteitsverbeteringen in onderwijs- en bedrijfsvoering.

Vrije ruimte investering onderwijs

Doordat de meerjarig verwachte baten (rijksbijdrage) een verdere toename laten zien en bijdragen aan een voorspoedig herstel van de exploitatieresultaten, is voor de jaren na 2020 een verdere investeringsagenda denkbaar. Vooralsnog is hieraan in deze meerjarenbegroting nog geen beleidsrijke invulling gegeven en zijn de middelen geormerkt als 'vrije ruimte investering onderwijs' en als zodanig afzonderlijk in de meerjarenexploitatie begroting gepresenteerd. Het resultaat na 'vrije ruimte investering onderwijs' is in de meerjarenbalans als mutatie in het eigen vermogen meegenomen.

Balans

Meerjarenraming balans per 31-12 (x € 1 mln.)

	Realisatie 2018	Begroting 2019	Raming 2020	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023
ACTIVA						
Materiële vaste activa	135,2	143,6	144,8	140,7	134,4	133,7
Totaal Vaste activa	135,2	143,6	144,8	140,7	134,4	133,7
VLOTTENDE ACTIVA:						
Vorderingen	6,9	6,6	6,6	6,6	6,6	6,6
Liquide middelen	42,4	23,8	20,0	23,8	30,0	30,7
Totaal vlottende activa	49,3	30,4	26,6	30,4	36,6	37,3
Totaal activa	184,5	174,0	171,4	171,1	171,0	171,0
PASSIVA						
EIGEN VERMOGEN:						
Algemene reserve	69,5	67,3	69,5	74,3	79,9	85,9
Bestemmingsreserves (publiek)	52,7	47,3	43,2	38,8	33,6	28,0
Bestemmingsreserve (privaat)	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
Overige reserves en fondsen	2,3	1,9	1,5	1,1	0,7	0,3
Totaal eigen vermogen	124,0	116,0	113,7	113,7	113,7	113,7
Voorzieningen	10,7	9,7	9,4	9,1	9,1	9,2
Langlopende schulden	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kortlopende schulden	49,8	48,3	48,3	48,3	48,2	48,1
Totaal passiva	184,5	174,0	171,4	171,1	171,0	171,0

Toelichting

Materiële vaste activa: ontwikkeling investeringen

De investeringen in vaste activa zijn als volgt geprognoseerd:

Investeringsbedragen (x € 1 mln)						
	Realisatie 2018	Begroting 2019	Raming 2020	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023
Informatietechnologie	2,8	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7
Faciliteitsbedrijf	0,7	1,5	1,0	1,1	1,3	1,1
Huisvesting	10,3	19,4	13,5	8,5	6,6	13,1
Practicum lokalen	0,7	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Totaal investeringen	14,5	24,1	17,7	12,8	11,1	17,4

De investeringen in huisvesting zijn gebaseerd op het meerjaren huisvestingsplan en zullen na extra investeringen in 2017 t/m 2020 als gevolg van met name uitvoering Masterplan Huisvesting, Zuiderpark (in 2017) en Sporthal en kwaliteits(verbeterings)investeringen, de daarop volgende jaren afnemen tot een regulier niveau.

Liquide middelen en vreemd vermogen

In de meerjarenbegroting wordt geen beroep gedaan op het aantrekken van vreemd vermogen. Voor een eventuele kortstondige financieringsbehoefte heeft De Haagse de beschikking over een kredietfaciliteit, toegelicht in paragraaf 7.2.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen daalt tot 2021 als gevolg van de toegestane negatieve resultaten die volgen uit de agenda 2019 waarvoor financiële ruimte is begroot voor het inzetten op ambitieuze jaarplannen in onderwijs, onderzoek en ondersteuning. Voor de jaren na 2019, 2020 is een verdere investeringsagenda denkbaar. De feitelijke uitwerking daarvan naar een beleidsrijke invulling maakt deel uit van het traject Kaderbrief 2020, waarin opnieuw uitgangspunten worden bepaald voor die agenda. Vooralsnog is het begrote overschot vanaf 2021 in de exploitatie 'geoormerkt' als 'vrije ruimte investering onderwijs' en als zodanig als investering in het eigen vermogen meegenomen.

Naast de algemene reserve vormt de hogeschool bestemmingsreserves en een bestemmingsfonds. De meest belangrijke bestemmingsreserve betreft de huisvestingsreserve. Deze reserve is gevormd om toekomstige huisvestingskosten op te kunnen vangen en jaarlijks wordt deze afgezet tegen de meerjarige huisvestingsbegroting. Door forse investeringen wordt de komende jaren door hogere afschrijvingslasten beslag gelegd op deze reserve. De meerjarige huisvestingsbegroting laat zien dat de reserve meer dan toereikend is om de toekomstige kosten te kunnen dekken.

Balans en (ontwikkeling van) financiële ratio's

Het hiervoor geschetste meerjarenperspectief resulteert voor De Haagse in de navolgende balansontwikkeling, kengetallen en ratio's voor de komende jaren.

(Balans)ratio's

Kengetallen meerjarenbegroting							
	Signalerings grenzen	Realisatie 2018	Begroting 2019	Raming 2020	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023
Solvabiliteit 2 (eigen vermogen+ voorzieningen/balanstotaal)	>30%	73%	72%	72%	72%	72%	72%
Current Ratio (Vlottende activa/ Kortlopende schulden)	>0,50	0,99	0,63	0,55	0,63	0,76	0,78
Rentabiliteit (Exploitatieresultaat/ Totale baten (incl. rente baten))	0%	0%	-4%	-1%	0%	0%	0%
Huisvestingsratio (huisvestingslasten+ afschrijvingen gebouwen/totale lasten(excl. rentelasten))	<15%	10%	10%	11%	11%	11%	11%

Concluderend kan worden gesteld, dat de meerjarige financiële positie een solide basis verschaft voor de uitvoering van de meerjarige hogeschoolbrede beleidsagenda – met inachtneming van de onderkende risico's en beheersmaatregelen vanuit deel B van de continuïteitsparagraaf.

Jaarrekening 2018



A.1.1 Balans per 31 december 2018

(Bedragen x € 1.000)

	31-12-18		31-12-17	
Vaste activa				
1.2 Materiële vaste activa	135.224		134.242	
Totaal vaste activa		135.224		134.242
Vlottende activa				
1.5 Vorderingen	6.867		6.912	
1.7 Liquide middelen	42.395		35.258	
Totaal vlottende activa		49.262		42.170
Totaal activa		184.486		176.412
Passiva				
2.1 Eigen vermogen		123.968		124.121
2.2 Voorzieningen		10.664		6.718
2.4 Kortlopende schulden		49.854		45.573
Totaal passiva		184.486		176.412

A.1.2 Staat van baten en lasten over 2018

(Bedragen x € 1.000)

	2018		Begroting 2018		2017	
Baten						
3.1 Rijksbijdragen	156.354		147.290		146.092	
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.258		2.110		2.059	
3.3 Collegegelden	49.596		50.836		50.446	
3.4 Baten werk in opdracht van derden	3.671		4.181		3.703	
3.5 Overige baten	5.403		4.480		13.172	
Totaal baten		216.282		208.897		215.472
Lasten						
4.1 Personeelslasten	167.739		167.192		168.923	
4.2 Afschrijvingen	13.704		14.212		13.557	
4.3 Huisvestingslasten	11.285		11.074		10.944	
4.4 Overige lasten	23.657		21.919		22.583	
Totaal lasten		216.385		214.397		216.007
Saldo baten en lasten		-103		-5.500		-535
5. Financiële baten en lasten		-50		-		-51
Resultaat		-153		-5.500		-586
6. Belastingen		-		-		-
Totaal resultaat		-153		-5.500		-586

A.1.3 Kasstroomoverzicht over 2018

(Bedragen x € 1.000)

	2018		2017	
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo Baten en Lasten		-103		-535
Aanpassingen voor:				
4.2. Afschrijvingen en waardeverminderingen	13.205		13.557	
2.2. Mutaties voorzieningen	3.947		2.299	
		17.152		15.856
Mutatie in werkkapitaal				
1.6. Voorraden	-		-	
1.5. Vorderingen	45		-985	
2.4. Kortlopende schulden	4.281		-2.810	
		4.326		-3.795
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		21.375		11.526
5.1. Ontvangen interest	8		16	
5.5. Betaalde interest	58		67	
9. Buitengewoon resultaat	-		-	
		-50		-51
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		21.325		11.475
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
1.1. Investerings in immateriële vaste activa	-		-	
1.1. Desinvesteringen in immateriële vaste activa	-		-	
1.2. Investerings in materiële vaste activa	-14.542		-19.503	
1.2. Desinvesteringen in materiële vaste activa	354		121	
1.3. Financiële vaste activa	-		-	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-14.188		-19.382
Mutatie liquide middelen		7.137		-7.907
1.7. Beginstand liquide middelen		35.258		43.165
1.7. Mutatie liquide middelen		7.137		-7.907
Eindstand liquide middelen		42.395		35.258

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Algemene toelichting

De jaarrekening is opgemaakt op 27 mei 2019.

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

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

Schattingen

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

Verbonden partijen

Als verbonden partij 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 2018 hebben er geen van betekenis zijnde transacties met verbonden partijen plaatsgevonden.

Toelichting op het kasstroomoverzicht

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

Algemene grondslagen

De jaarrekening 2018 van de Haagse Hogeschool is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs.

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

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.

Valuta

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

Operational leasing

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

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen en schulden, als financiële derivaten verstaan. Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost. De Haagse Hogeschool maakt geen gebruik van financiële derivaten en beperkt de risico's (renterisico, kasstroomrisico en kredietrisico) door gebruik te maken van betaalrekeningen en een spaarrekening bij banken met minimaal een AA-minus rating. In 2017 is de Haagse Hogeschool overgegaan op Schatkistbankieren bij de overheid. Daarnaast is de Haagse Hogeschool voornamelijk werkzaam in Nederland waardoor het valutarisico minimaal is.

Subsidieprojecten

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

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Activa

Materiële vaste activa

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

De afschrijvingstermijnen zijn gebaseerd op de economische levensduur.

Gebouwen en terreinen

Activeringsgrens € 50.000.-

Gebouwen

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

Afschrijvingsmethodiek Lineair in 30 jaar.

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

Aanpassingen in de gebouwen De in de loop van het jaar geactiveerde aanpassingen in gebouwen worden afgeschreven vanaf het moment van in gebruik-name. De afschrijvingstermijn is lineair in 5 jaar.

De afschrijvingstermijn van de verbouwingen inzake Masterplan huisvesting is lineair in 10 jaar.

Meerjaren Onderhoud

<i>Waardering</i>	De kosten voor het meerjaren onderhoud worden tegen de verkrijgingsprijs geactiveerd op basis van de componentenmethode.	
<i>Afschrijvingsmethodiek</i>	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

<i>Waardering</i>	Bruto-deelnamesom (OKF-operatie), verkrijgingsprijs of aankoopsom voor eeuwigdurende erfpachtcanon.
<i>Afschrijvingsmethodiek</i>	Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Inventaris en apparatuur

<i>Activering grens</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 15 jaar.

Kunst (niet aan het proces dienstbare materiële vaste activa)

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

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

Vlottende activa

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

Vorderingen en overlopende activa

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

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

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

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Passiva

Eigen Vermogen

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

Algemene Reserve

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

Bestemmingsreserves

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

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

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

Bestemmingsfondsen

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

Bestemmingsfonds Decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen

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

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang redelijkerwijs 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. Er wordt gebruik gemaakt van een rekenrente, die gebaseerd is op de rente van de Centrale Europese Bank.

Jubileumvoorziening

Voor de toekomstige jubileumuitkeringen is een voorziening gevormd. Het bedrag van de voorziening wordt bepaald op basis van een kansberekening dat de jubilea (25, 40 of 50 jaar) gehaald worden. De verwachte uitkeringen zijn contant gemaakt tegen 1,75% (2017 1,75%).

Wachtgeldvoorziening

De voorziening heeft betrekking op de verplichting voor het betalen van de (boven)wettelijke werkloosheidsuitkeringen van ex-werknemers van de Haagse Hogeschool. De hoogte van de voorziening is bepaald aan de hand van de maximale uitkeringsduur en een kansberekening op basis van de historische duur van de uitkeringen. De verwachte uitkeringen zijn contant gemaakt tegen 1% (2017 1%).

Voorziening duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering senioren

De voorziening is gevormd voor rechten op doorbetaalde afwezigheid waar in toekomstige verslagperiodes een beroep op kan worden gedaan en welke per balansdatum zijn te reserveren. De voorziening werktijdvermindering senioren bevat daarnaast een kansberekening voor medewerkers die vanaf toekomstige verslagperiodes gebruik kunnen maken van de regeling. Deze voorziening is contant gemaakt tegen 1% (2017 1%).

Kortlopende schulden

Dit betreffen schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar. Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Na eerste verwerking worden de schulden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio en disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

De overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen, die aan opvolgende perioden worden toegerekend en nog te betalen bedragen, voor zover ze niet onder de andere kortlopende schulden zijn te plaatsen.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

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

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

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies

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

Collegegelden

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

Baten in opdracht van derden

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

Overige baten

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

Personele lasten

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

De Haagse Hogeschool heeft de toegezegde pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basis premies betaald door de instelling. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP heeft de intentie ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. De dekkingsgraad per 31-12-2018 is 97%. Het risico van een te lage dekkingsgraad kan alleen leiden tot mogelijk hogere premies in de toekomst die dan als periodelast worden verwerkt. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

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

Afschrijvingen

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

Huisvestingskosten

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

Overige kosten

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

Renteopbrengsten

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

Rentelasten

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

Belastingen

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

Financiële instrumenten en risicobeheersing

Valutarisico

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

Prijrisico

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

Rente- en liquiditeitsrisico

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

Met een current ratio (0,99) ruim boven de signaleringsgrens is het liquiditeitsrisico gemitigeerd.

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

Kredietrisico

De hogeschool heeft geen significant kredietrisico.

A.1.4 Toelichting behorende tot de balans

Vaste activa

1.2 Materiële vaste activa

Gebouwen en terreinen

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

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

	Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	In uitvoering en vooruitbetaling	Niet aan het proces dienstbare MVA	Totaal
Stand per 1 januari 2018						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	184.906	18.335	33.644	7.630	415	244.930
Cum. waarde-verminderingen en afschrijvingen	92.399	-	18.289	-	-	110.688
Boekwaarden	92.507	18.335	15.355	7.630	415	134.242
Mutaties						
Investerings	10.240		4.226	76		14.542
Desinvesterings	-1.679			-15		-1.694
Afschrijvingen	-8.886		-4.320			-13.206
Herrubricering	6.791			-6.791		-
Waardevermindering						-
Terugneming van waardevermindering						-
Afschrijvingen desinvesterings	1.340					1.340
Saldo	7.806	-	-94	-6.730	-	982
Stand per 31 december 2018						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	200.258	18.335	37.870	900	415	257.778
Cum. waarde-verminderingen en afschrijvingen	99.945	-	22.609	-	-	122.554
Boekwaarden	100.313	18.335	15.261	900	415	135.224

De post herrubricering onder de Gebouwen betreffen eerder gedane investeringen die in 2018 in gebruik zijn genomen, zoals Warmte Koude Opvang, brandbeveiliging en huisvestingsplan.

WOZ waarde en verzekerde waarde gebouwen en terreinen

		peildatum
WOZ waarde gebouwen en terreinen	140.836	01-01-18
Verzekerde waarde gebouwen	255.040	24-05-18

Vlottende activa

1.5 Vorderingen

		31-12-18		31-12-17	
1.5.1	Debiteuren		536		1.100
1.5.5	Studenten/deelnemers/cursisten		2.573		2.343
1.5.7	Overige vorderingen		772		601
1.5.8	Overlopende activa:				
	1.5.8.1 Vooruitbetaalde kosten	3.190		3.453	
	1.5.8.2 Voorschotten personeel	17		17	
	1.5.8.3 Interest	1		0	
	1.5.8.4 Nog te ontvangen subsidies	584		52	
			3.792		3.522
1.5.9	Af: Voorziening wegens oninbaarheid		-806		-654
Totaal vorderingen			6.867		6.912

1.5.8.4. Nog te ontvangen subsidies

Dit bedrag heeft betrekking op subsidieprojecten waarvoor de kosten gemaakt zijn, maar waarvoor de vergoeding van de subsidieverstrekker nog niet ontvangen is.

1.5.9 Voorziening wegens oninbaarheid

De mutatie van de voorziening wegens oninbaar is als volgt:

	2018	2017
Stand per 1 januari	-654	-652
Onttrekking	173	216
Dotatie	-325	-218
Stand per 31 december	-806	-654

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

1.7 Liquide middelen

	31-12-2018	31-12-2017
1.7.2 Tegoeden op bank- en girorekeningen	42.327	34.631
1.7.3 Deposito's en spaarrekeningen	68	627
Totaal liquide middelen	42.395	35.258

Vanaf 2017 neemt De Haagse Hogeschool deel aan schatkistbankieren. Vanaf dat moment heeft de hogeschool beschikking over een stand-by rekening-courant kredietfaciliteit van € 14 mln. In het verslagjaar is daar geen gebruik van gemaakt. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de instelling.

Passiva

2.1. Eigen vermogen

		Stand per 01-01-2018		Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2018	
2.1.1	Algemene reserve						
	Algemene reserve (publiek)		66.589	1.172	1.682		69.443
2.1.2	Bestemmingsreserves (publiek)						
	Onderwijs	3.382		64	-1.682	1.764	
	Huisvesting	44.828		-1.890	-	42.938	
	Kennisinnovatie hbo t.b. Lectoraten	6.982		987	-	7.969	
			55.192				52.671
2.1.3	Bestemmingsreserves (privaat)						
	Contractactiviteiten		-243	-210	-		-453
2.1.4	Bestemmingsfonds (publiek)						
	DAM		2.583	-276	-		2.307
Totaal eigen vermogen			124.121	-153	0		123.968

Statutaire regeling resultaatbestemming

Het College van Bestuur stelt de balans en de staat van baten en lasten vast. Het College van Bestuur staat vrij in de keuze tot het vormen en wijzigen van bestemmingsreserves bij resultaatbestemming. De Hogeschoolraad heeft instemmingsrecht (zie Medezeggenschapsreglement – 15 februari 2017; artikel 7 lid 2a) aangaande de verdeling van een eventueel positief exploitatieresultaat respectievelijk de dekking van een eventueel negatief exploitatieresultaat.

Resultaatbestemming

Het nettoresultaat zoals gepresenteerd in de staat van baten en lasten over 2018 bedraagt € 0,2 mln. negatief.

Bestemmingsreserve Huisvesting

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

Bestemmingsreserve Kennisinnovatie HBO t.b.v. Lectoraten

Lectoren worden in principe aangesteld voor een periode van 4 jaar; ieder lectoraat heeft een eigen reserve die wordt ingezet om timingverschillen tussen kosten en opbrengsten gedurende de bestaansperiode te elimineren.

Bestemmingsreserve Contractactiviteiten

De exploitatie van de Academie Masters & Professional Courses over 2018 is uitgekomen op negatief € 0,2 mln. Dit bedrag is deels veroorzaakt doordat in dit resultaat aanloopkosten zijn gemaakt voor het ontwikkelen van een masterprogramma. Per jaarultimo is als gevolg van deze aanloopkosten een negatieve bestemmingsreserve ontstaan van € 0,5 mln.

Als uitgangspunt bij het investeren van publieke middelen geldt dat de ontwikkeling van privaat masteronderwijs en professional courses, die versterkend zijn aan de profilering, uit publieke middelen mogen worden gefinancierd. Het betreft hier met name onderwijsactiviteiten die in het verlengde van de kernactiviteiten van de hogeschool worden ondernomen en deze kernactiviteiten versterken.

In 2018 werd vanuit dit uitgangspunt voor de doorontwikkeling van het masterprogramma uit publieke middelen een bedrag van € 0,3 mln. ter beschikking gesteld aan de Academie Masters & Professional Courses.

Bestemmingsfonds DAM

Het tekort van de voor het verslagjaar gereserveerde DAM (Decentrale arbeidsvoorwaarden) middelen (€0,3 mln.) is onttrokken uit het bestemmingsfonds DAM. De in het verleden opgebouwde reserve (fonds) is voldoende voor toekomstige onttrekkingen, deze reserve zal geleidelijk worden opgebouwd conform afspraken met de bonden.

2.2 Voorzieningen

		Stand per 01-01-2018	Dotaties	Onttrekking	Vrijval	Stand per 31-12-2018	Kort- lopende deel <1 jaar	1-5 jaar	Lang- lopende deel >5 jaar
2.2.1	Personeelsvoorzieningen								
	2.2.1.2 Jubileumvoorziening	1.628	310	96	107	1.735	118	427	1.190
	2.2.1.3 Wachtgeldvoorziening	2.261	2.513	1.788	523	2.463	1.939	521	3
	2.2.1.5 Duurzame inzetbaarheid	556	3.389	89	64	3.792	3.792	-	-
	2.2.1.6 Werktijdvermindering Senioren	2.273	1.047	445	201	2.674	661	2.013	-
Totaal voorzieningen		6.718	7.259	2.418	895	10.664	6.510	2.961	1.193

2.2.1.5 Duurzame inzetbaarheid

Door een wijziging in de CAO kunnen medewerkers uren sparen voor meerdere doelen. Voor 2018 konden medewerkers alleen sparen met als doel 'sabbatical'. Alle gespaarde uren voor de verschillende spaar doelen zijn per balansdatum in de berekening van de voorziening meegenomen. Hierdoor is de hogere dotatie van € 3,4 mln. ontstaan.

2.4 Kortlopende schulden

		31-12-18	31-12-17
2.4.2	Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen Contractonderwijs/onderzoek		2.267
2.4.3	Crediteuren		5.158
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen		
	2.4.7.1 Loonheffing	7.696	7.415
	2.4.7.2 Omzetbelasting	-481	-327
	2.4.7.3 Premies en sociale lasten	332	364
		7.547	7.452
2.4.8	Schulden ter zake van pensioenen	1.850	1.776
2.4.9	Overige kortlopende schulden	6	4
2.4.10	Overlopende passiva:		
	2.4.10.1 Vooruitontvangen collegegelden	16.506	17.693
	2.4.10.5 Vakantiewaardering	5.703	5.223
	2.4.10.9 Vooruitontvangen Internationalisering	648	794
	2.4.10.10 Vooruitontvangen bedragen projecten	2.761	1.375
	2.4.10.13 Nog te betalen kosten	5.818	3.159
	2.4.10.99 Overige overlopende passiva	690	672
		32.126	28.916
Totaal kortlopende schulden		49.854	45.573

2.4.10.10 Vooruitontvangen bedragen projecten

Onderhanden werk inzake subsidieprojecten komt op twee plaatsen in de balans terecht. Als kortlopende schuld op vooruitontvangen bedragen projecten voor het bedrag dat reeds ontvangen is maar waar nog geen geboekte kosten voor het project tegenover staan. En als vordering op nog te ontvangen subsidies voor het bedrag dat nog moet worden ontvangen en waaraan wel kosten voor zijn geboekt.

2.4.10.13 Nog te betalen kosten

Onder deze post staat het bedrag opgenomen dat in 2019 met het ministerie van OCW volgens afspraak zal worden verrekend.

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

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

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

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

2018	<1 jr	1-5 jr	>5 jr
ICT gerelateerde verplichtingen	4.322	2.533	-
Gebouwen	3.151	3.521	9.895
Schoonmaak	1.617	152	-
Beveiliging	778	778	-
Verzekeringen	651	135	-
Overige	3.418	2.521	-
Totaal verplichtingen	13.937	9.640	9.895

- 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.
- In augustus 2015 is de, door de hogeschool aangestelde aannemer (Imtech) failliet gegaan. Vanaf dat moment zijn alle betalingen aan Imtech stopgezet. Het faillissement is in 2018 nog niet afgewikkeld.

Toelichting op de posten van staat van baten en lasten

Baten

3.1 Rijksbijdragen

	2018	Begroting 2018	2017
3.1.1 Rijksbijdrage OCW			
Rijksbijdrage sector HBO	155.699	147.040	145.833
3.1.2 Overige subsidies OCW			
Overige subsidies OCW	655	250	259
Totaal rijksbijdragen	156.354	147.290	146.092

Verloopoverzicht begrote Rijksbijdrage naar gerealiseerde Rijksbijdrage 2018	
Begroting 2018	147.040
Mutaties n.a.v. de definitieve vaststelling:	
Compensatie voor gestegen loonkosten	3.342
Compensatie halvering collegegeld	2.449
Positieve bijstelling van de referentieraming	1.826
Eenmalige bijdrage a.g.v. 'technische correcties'	807
Overige kleine aanpassingen	235
	8.659
Realisatie 2018	155.699

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

	2018	Begroting 2018	2017
3.2.1 Gemeentelijke bijdragen en subsidies	79	pm	453
3.2.2 Totaal overige overheidsbijdragen	1.179	pm	1.606
Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.258	1.258	2.059

Uitsplitsing Overige overheidsbijdragen	2018
European Union	134
NWO - NRO	13
NWO - NWA	21
NWO - Promotiebeurs	389
NWO - SIA	305
NWO - ZonMw	79
RVO	126
Overige overheidsbijdragen	112
	1.179

De ogenschijnlijk lagere realisatie van ontvangen overheidsbijdragen en subsidies in 2018 is een gevolg van een gewijzigde administratieve rubricering, waarbij een deel van deze opbrengsten is verantwoord onder de overige baten en de overige subsidies OCW.

3.3 Collegegelden

		2018	Begroting 2018	2017
3.3.3	Collegegelden sector HBO			
	Collegegelden	54.027	54.899	54.386
	Restitutie collegegelden	-4.261	-3.843	-3.771
	Collegegelden oninbaar	-170	-220	-169
Totaal collegegelden		49.596	50.836	50.446

In 2018 zijn de collegegeldopbrengsten lager door de halvering van het collegegeld voor eerstejaars studenten.

3.4 Baten werk in opdracht van derden

		2018	Begroting 2018	2017
3.4.1	Contractonderwijs	3.671	4.181	3.703
Totaal baten werk i.o.v. derden		3.671	4.181	3.703

De omzet van 2018 is nagenoeg gelijk gebleven aan de realisatie 2017. In de begroting 2018 was rekening gehouden met onder andere de start van twee master opleidingen die zijn uitgesteld naar 2019.

3.5 Overige baten

		2018	Begroting 2018	2017	
3.5.1	Verhuur onroerende zaken		370	254	315
3.5.2	Detachering personeel		353	582	269
3.5.4	Sponsoring		3		3
3.5.6	Overige baten				
	Cursus- en inschrijfgelden	1.187			1.687
	Overige studentbijdrage	766			1.049
	Administratiekst./incasso	333			303
	Readers/repro/syllabi	174			185
	Commerciële act. (diensten)	98			105
	Pachtsom	755			736
	Verkoop pand	-			7.202
	Overige subsidies	377			654
	Overige	987	3.644		664
		4.677		3.644	12.585
Totaal overige baten		5.403	4.480		13.172

De daling van de overige baten uit cursus- en inschrijfgelden van een € 0,5 mln. is een gevolg van minder aanmeldingen voor prep-school, en overige niet bachelor opleidingen. Daarnaast worden cursus- en inschrijfgelden van de opleiding Montessori & Nascholing per september 2018 gerealiseerd onder opbrengst contractonderwijs.

Lasten

4.1 Personele lasten

		2018		Begroting 2018		2017	
4.1.1	Lonen en salarissen						
	4.1.1.1 Lonen en salarissen	112.074	142.074	141.653	141.653	111.436	140.672
	Sociale lasten	13.460		-			
	Pensioenpremies	16.540		-			
4.1.2	Overige personele lasten						
	4.1.2.1 Mutatie personeelsvoorzieningen	3.946		1.706		2.298	
	4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	14.083		14.292		18.337	
	4.1.2.3 Overig	8.422		10.041		8.669	
			26.451		26.039		29.304
4.1.3	Uitkeringen		-786		-500		-1.053
Totaal personele lasten			167.739		167.192		168.923

In 2018 zijn kostenbesparingsmaatregelen doorgevoerd, die hebben geleid tot een reductie van het gemiddeld aantal werkzame fte van 1.779 (2017) naar 1.737 (2018) en een daling van de PNIL lasten met ruim € 4,2 mln.

De getoonde stijging van de PIL loonkosten is een gevolg van gestegen loonkosten als gevolg van CAO afspraken.

In 2018 zijn de criteria met betrekking tot de bepaling van de (personeels)voorziening voor Duurzame Inzetbaarheid herijkt. Dit heeft in 2018 geleid tot een dotatie aan deze voorziening ter grootte van € 3,2 mln. Ook is er additioneel voor een bedrag van € 0,4 mln. gedoteerd aan de voorziening voor Werkijdvermindering Senioren.

De opbouw van de gemiddelde fte's is als volgt:

	2018	%	2017	%
Faculteiten	1.344	77	1.385	78
Diensten	393	23	394	22
Totaal fte*	1.737		1.779	

* De gemiddelde fte's zijn inclusief de leden van het College van Bestuur

WNT verantwoording 2018 Haagse Hogeschool

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op de Haagse Hogeschool. Het voor de Haagse Hogeschool toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2018 € 189.000, bezoldigingsmaximum voor het onderwijs, klasse G.

Complexiteitspunten per criterium:

Driejaarsgemiddelde van de totale baten per kalenderjaar:	9 punten
Driejaarsgemiddelde van het aantal bekostigde studenten:	5 punten
Het gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren:	5 punten
Totaal aantal complexiteitspunten:	19 punten

4.1a Leidinggevende topfunctionarissen, gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

	L.K. Geluk	M.S. Menéndez	H.G.L.M. Camps	R. Rawal
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01 - 31/12	01/01 - 31/08	01/01 - 31/12	01/09 - 31/12
Omvang dienstverband in FTE	1	1	1	1
Dienst-betrekking	ja	ja	ja	ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	165.262	104.616	149.169	44.970
Beloningen betaalbaar op termijn	19.230	12.685	18.781	5.035
<i>Subtotaal</i>	<i>184.492</i>	<i>117.301</i>	<i>167.950</i>	<i>50.005</i>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	189.000	125.827	189.000	63.173
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totale bezoldiging	184.492	117.301	167.950	50.005
Motivering indien overschrijding	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2017				
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/12 - 31/12	-
Omvang dienstverband in FTE	1	1	1	
Dienst-betrekking	ja	ja	ja	
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	162.600	155.416	12.220	
Beloningen betaalbaar op termijn	18.052	17.742	1.471	
<i>Subtotaal</i>	<i>180.652</i>	<i>173.158</i>	<i>13.691</i>	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	181.000	181.000	15.373	
Totale bezoldiging	180.652	173.158	13.691	

De bezoldiging van de leden van het College van Bestuur valt binnen de voor het Hoger Onderwijs geldende WNT norm (max. € 189.000).

4.1c Toezichthoudende topfunctionarissen

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

	M.C.A. Blom	W.J. Tempel	W.J. Tempel	L. de Quelerij	J. Vermeer
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Voorzitter Raad van Toezicht	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Voorzitter Raad van Toezicht	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01 - 31/01	01/02 - 31/12	01/01 - 31/01	01/01 - 31/12	01/01 - 31/05
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	1.250	13.750	833	10.000	4.167
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	2.408	25.942	1.605	18.900	7.819
<i>-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>
Motivering indien overschrijding	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>
Gegevens 2017					
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	-	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 - 31/12		01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	10.680		5.340	5.340	5.340
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	27.150		18.100	18.100	18.100

	R.J.H.M. Gradus	J.F.M. van Rooijen	C.A. Nooy	S. Lutchman
Functiegegevens	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/06 - 31/12
Bezoldiging				
Totale bezoldiging	10.000	10.000	10.000	5.833
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	18.900	18.900	18.900	11.081
<i>-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag</i>	<i>n.v.t.</i>		<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>
Motivering indien overschrijding	<i>n.v.t.</i>		<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	<i>n.v.t.</i>		<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>
Gegevens 2017				
Functiegegevens	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	-
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	
Bezoldiging				
Totale bezoldiging	7.120	7.120	5.340	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	18.100	18.100	18.100	

De gepresenteerde beloning van de leden van de Raad van Toezicht is exclusief BTW.

De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht valt binnen de WNT norm.

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2018 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen.

4.2 Afschrijvingen en waardeverminderingen

		2018	Begroting 2018	2017
4.2.2	Materiële vaste activa			
	Afschrijving gebouwen	8.887	10.152	8.552
	Afschrijving inventaris en apparatuur	4.319	4.060	4.237
	Totaal afschrijvingen	13.206	14.212	12.789
	Boekverlies	498	-	768
Totaal afschrijvingen (incl. boekverlies)		13.704	14.212	13.557

Als gevolg van lagere investeringen vanuit onder andere masterplan Huisvesting, verbetering netwerk en akoestiek zijn de afschrijvingslasten van de gebouwen lager uitgevallen.

4.3 Huisvestingslasten

		2018	Begroting 2018	2017
4.3.1	Huur	2.806	2.537	2.487
4.3.2	Verzekeringen	121	167	180
4.3.3	Onderhoud	2.176	1.652	2.320
4.3.4	Energie en water	1.429	2.128	1.667
4.3.5	Schoonmaakkosten	2.264	2.463	2.313
4.3.6	Heffingen	735	781	668
4.3.7	Overige huisvestingskosten	1.754	1.346	1.309
Totaal huisvestingslasten		11.285	11.074	10.944

De huisvestingslasten zijn als gevolg van een aantal incidentele lasten meer toegenomen dan verwacht, ondanks de meevallende kosten van energie- en waterverbruik als gevolg van het doorvoeren van energiebesparende maatregelen.

4.4 Overige lasten

		2018	Begroting 2018	2017
4.4.1	Administratie- en beheerslasten		2.743	3.091
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen		9.681	7.747
4.4.4	Overige:			
	Kosten marketing en communicatie	942	1.056	1.281
	Studentenvoorzieningen	2.736	2.775	2.848
	Kosten repro / winkel	1.445	876	1.361
	Overig	6.110	6.374	5.323
		11.233	11.081	10.813
Totaal overige lasten		23.657	21.919	22.583

De specificatie van de accountantsdiensten zijn voor 2018 en 2017 als volgt onder te verdelen:

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.		2018	2017
101.	Controle van de jaarrekening	139	150
102.	Andere controlewerkzaamheden	3	10
103.	Fiscale advisering	2	10
104.	Andere niet-controlediensten	3	19
Totaal Accountantsdiensten		147	189

5 Financiële baten en lasten

	2018	Begroting 2018	2017
5.1.1 Financiële baten	8	-	16
5.5.1 Financiële lasten	58	-	67
Totaal Financiële baten en lasten	-50	-	-51

6 Belastingen

Vanaf 1 januari 2016 is een nieuwe wet aangaande de vennootschapsbelasting in de publieke sector van toepassing. Gezien de beperkte omvang van de contractactiviteiten ten opzichte van andere baten is de hogeschool door de Belastingdienst aangemerkt als zijnde niet belastingplichtig voor de Vpb.

Gebeurtenissen na balansdatum

Geen

In de jaarrekening te verantwoorden subsidies

Model G

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule					
Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Prestatie afgerond
	Kenmerk	Datum			
Opleidingsschool Zuid-West Holland	OS-2017-C-007	01-12-17	500.000	500.000	Nee
Peerfeedback: naar een effectieve inzet binnen een blended leeromgeving	0018-22	23-04-18	70.953	70.953	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/657/17861	24-07-17	4.032	4.032	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/657/17836	24-07-17	6.144	6.144	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/671/19060	24-07-17	6.720	6.720	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/596/11945	24-07-17	10.752	10.752	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/655/17699	24-07-17	15.360	15.360	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/109/37501	24-07-17	15.360	15.360	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/625/14943	24-07-17	9.216	9.216	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/622/14693	24-07-17	10.752	10.752	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/610/13740	24-07-17	12.288	12.288	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/667/18749	24-07-17	15.360	15.360	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/678/19802	31-07-17	7.680	7.680	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/606/13251	24-07-17	4.800	4.800	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/625/14970	24-07-17	7.680	7.680	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/594/11425	24-07-17	9.504	9.504	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/600/12583	24-07-17	9.216	9.216	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/645/16893	24-07-17	12.288	12.288	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/634/15780	24-07-17	12.288	12.288	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs (overleden 19-08-2017)	7/591/10036	24-07-17	-	-	nvt
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/670/18860	11-09-17	15.360	15.360	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/673/19202	24-07-17	7.680	7.680	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/681/20320	24-07-17	12.288	12.288	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/593/11248	24-07-17	12.288	12.288	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/608/13401	24-07-17	15.360	15.360	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/591/09944	24-07-17	4.608	4.608	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/629/15359	24-07-17	6.912	6.912	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/608/13525	24-07-17	15.360	15.360	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs	8/645/26314	23-07-18	7.680	7.680	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	8/616/24360	23-07-18	12.288	12.288	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	8/619/24477	23-07-18	15.360	15.360	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	8/621/24600	23-07-18	10.752	10.752	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	8/138/39990	06-08-19	15.360	15.360	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	8/644/26240	23-07-18	15.360	15.360	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	8/656/27102	23-07-18	15.360	15.360	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	8/675/28445	23-07-18	6.912	6.912	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	8/593/21712	23-07-18	12.288	12.288	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	8/669/27952	23-07-18	15.360	15.360	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	8/664/27662	23-07-18	7.680	7.680	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	8/658/27295	23-07-18	7.680	7.680	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	8/165/39998	23-07-18	15.360	15.360	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	8/606/23370	20-08-18	15.360	15.360	Nee

	Kenmerk	Datum			Ja / Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs	8/593/21691	23-07-18	9.216	9.216	Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs	8/677/28769	23-07-18	12.288	12.288	Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs	8/650/26716	23-07-18	12.288	12.288	Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs	8/591/20708	23-07-18	6.912	6.912	Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs	8/671/28161	23-07-18	15.360	15.360	Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs	8/643/26130	23-07-18	15.360	15.360	Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs	8/603/23227	27-08-18	7.680	7.680	Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs	8/593/21551	23-07-18	7.680	7.680	Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs	8/677/28753	23-07-18	4.800	-	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs	8/591/21159	23-07-18	15.360	15.360	Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs	8/599/22641	23-07-18	12.288	12.288	Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs	8/595/22134	23-07-18	15.360	15.360	Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs	8/594/21805	23-07-18	9.216	9.216	Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs	8/596/22335	23-07-18	12.288	12.288	Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs	8/680/29279	23-07-18	12.288	12.288	Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs	8/621/24621	23-07-18	15.360	15.360	Nee
Totaal			1.186.793	1.181.993	
G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule					
G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar					
G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar					

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	ontvangen t/m vorig verslagjaar	lasten t/m vorig verslagjaar	stand begin verslagjaar	ontvangst in verslagjaar	lasten in verslagjaar	stand ultimo verslagjaar	Saldo nog te besteden ultimo verslagjaar
	Kenmerk	Datum								
Doorstroomprogramma MBO-HBO	DHBO17008	23-10-17	197.166	-	2.223	-2.223	197.166	40.197	154.746	154.746
Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen extra tranche 2017	1184371	26-06-17	854.770	488.400	270.268	218.133	333.662	482.440	69.355	102.062
Doorstroomprogramma MBO-HBO	DHBO18011	15-03-18	199.986				199.986	14.125	185.861	185.861
Totaal			1.251.922	488.400	272.491	215.910	730.814	536.762	409.962	442.669

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het College van Bestuur en de Raad van Toezicht van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2018

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden te Den Haag gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in de jaarstukken opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2018 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2018;
- de staat van baten en lasten over 2018; 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 2018 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.

Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5 lid 1(j) Uitvoeringsregeling WNT

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2018 hebben wij geen controlewerkzaamheden verricht op gegevens in de WNT-verantwoording, of het ontbreken daarvan, op grond van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdeel j Uitvoeringsregeling WNT. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT plichtige instellingen alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat de jaarstukken andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht voor de jaarrekening

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het College van Bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het College van Bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het College van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het College van Bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het College van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het College van Bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het College van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de 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.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Rotterdam , 27 mei 2019

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. J.F. Vermeulen RA

Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.
- Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden.
Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
 - het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het College van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
 - het vaststellen dat de door het College van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor 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 of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen .

Wij communiceren met de Raad van Toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Gegevens over de rechtspersoon

De bevoorschotting heeft plaatsgevonden onder:

Naam en adres instelling: Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden

Administratienummer: 41378.27UM

KvK: 27255912

Adres
Johanna Westerdijkplein 75
Postbus 13336
2501 EH Den Haag

Telefoonnummer: 070-445 88 88

Website: www.haagsehogeschool.nl

BIJLAGEN

Inhoudsopgave

Bijlage 1	Nevenfuncties College van Bestuur	106
Bijlage 2	Beschikbare zetels medezeggenschap	107
Bijlage 3	Partnerinstellingen	110
Bijlage 4	Opleidingen	114
Bijlage 5	Accreditatie	118
Bijlage 6	Inschrijvingen en instroom	119
Bijlage 7	Rendementen	127
Bijlage 8	Profileringsfonds	131
Bijlage 9	Beurzen	133
Bijlage 10	Beroep- en bezwaarschriften naar onderwerp	134
Bijlage 11	Gebruikte afkortingen	135

Bijlage 1 Nevenfuncties College van Bestuur

Mr. L.K. (Leonard) Geluk voorzitter CvB	Drs. R. (Rajash) Rawal lid CvB	Mr. drs. H.G.L.M. (Hans) Camps lid CvB
Voorzitter van het Beraad Perspectief 2030 van het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA	Paper/Panel Reviewer voor NAFSA jaarlijkse conferenties	Voorzitter bestuur Stichting GlasLokaal
Voorzitter Auditcommissie Vereniging Hogescholen	Lid van Teaching, Learning and Scholarship Community, NAFSA	Lid Curatorium Stanislascollege Delft
Lid van de Investment Board Metropool Regio Rotterdam – Den Haag	Lid conferentie commissie voor ECEG Conferentie	Lid Platform Integrale Veiligheid Hoger Onderwijs
Lid van de Adviesraad van One Young World The Hague 2018	Lid van IARIA Conferentie Commissies	Lid Versnellingssteam Onderwijsinnovatie en ICT, zone 'Gezamenlijk koersen op versnelling'
Lid van de Regiegroep Health-Holland, Topsector Life Sciences & Health	Journal Reviewer voor Routledge	
Lid monitoringscommissie branche goed bestuur in het MBO (MBO-raad)		
Lid Programmaraad Prinsjesfestival		
Lid Raad van Toezicht Medical Delta		
Lid Economic Board Zuid-Hollandvleugel		
Lid The Hague Security Delta		
Lid bestuur Haagse Academische Coalitie (HAC)		

Bijlage 2 Beschikbare zetels medezeggenschap

Hogeschoolraad 1-1-2018 t/m 31-8-2018				
Kiesdistrict	Personeel	Student	Vacant	Totaal
BFM	1	1	1	3
BRV	1	1	0	2
GVS	1	1	0	2
ITD	1	1	0	2
M&O	1	2	0	3
SWE	1	1	0	2
TIS	1	2	0	3
M&PC + CLO	1	0	0	1
Diensten	1	0	1	2

Deelraden 1-1-2018 t/m 31-8-2018				
Kiesdistrict	Personeel	Student	Vacant	Totaal
BFM	6	3	3	12
BRV	3	6	3	12
GVS	4	3	5	12
ITD	3	6	3	12
M&O	6	6	0	12
SWE	4	4	4	12
TIS	5	3	4	12
M&PC	2	1	3	6
Diensten	4	0	3	7

Hogeschoolraad 1-9-2018 t/m 31-12-2018				
Kiesdistrict	Personeel	Student	Vacant	Totaal
BFM	1	1	1	3
BRV	1	1	0	2
GVS	1	1	0	2
ITD	1	1	0	2
M&O	1	2	0	3
SWE	1	1	0	2
TIS	1	1	1	3
M&PC + CLO	0	0	1	1
Diensten	1	0	1	2

Deelraden 1-9-2018 t/m 31-12-2018				
Kiesdistrict	Personeel	Student	Vacant	Totaal
BFM	5	6	1	12
BRV	6	5	1	12
GVS	6	2	4	12
ITD	5	4	3	12
M&O	6	6	0	12
SWE	5	5	2	12
TIS	6	6	0	12
M&PC	3	0	3	6
Diensten	5	0	2	7

Opleidingscommissies 1-1-2018 t/m 31-8-2018				
	Personeel	Student	Vacant	Totaal aantal zetels
BFM Accountancy	2	2	2	6
BFM Bedrijfseconomie + AD Bedrijfseconomie	2	4	2	8
BFM Commerciële Economie	3	1	2	6
BFM International Business and Management Studies	4	0	4	8
BFM Small Businesses and Retail Management	2	3	1	6
BRV Bestuurskunde / Overheidsmanagement	1	3	2	6
BRV HBO-Rechten	4	4	0	8
BRV Integrale Veiligheidskunde	1	3	2	6
GVS Huidtherapie	3	2	1	6
GVS Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding	0	0	6	6
GVS Mens en Techniek / Bewegingstechnologie	3	3	0	6
GVS Opleiding tot Verpleegkunde	1	2	3	6
GVS Sportmanagement	3	2	1	6
GVS Voeding en Diëtetiek	3	3	0	6
ITD HBO - ICT	3	4	1	8
ITD Human Technology, Communication and Multimedia Design	0	3	3	6
M&O Bedrijfskunde MER	3	3	0	6
M&O Communicatie	3	3	0	6
M&O European Studies	4	4	0	8
M&O Facility Management	3	3	0	6
M&O Human Resource Management	1	3	2	6
SWE Culturele en Maatschappelijke Vorming	0	0	6	6
SWE Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	2	3	1	6
SWE Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	3	1	2	6
SWE Pedagogiek	1	3	2	6
SWE Sociaal Pedagogische Hulpverlening	1	0	5	6
TIS Bouwkunde	1	3	2	6
TIS Chemische Technologie	3	3	0	6
TIS Civiele Techniek	1	0	5	6
TIS Electrotechniek	1	1	4	6
TIS Industrieel Product Ontwerpen	3	3	0	6
TIS Mechatronica	2	2	2	6
TIS Ruimtelijke Ordening / Climate & Management	2	3	1	6
TIS Technische Bedrijfskunde	0	2	4	6
TIS Technische Natuurkunde	3	2	1	6
TIS Toegepaste Wiskunde	0	1	5	6
TIS Werktuigbouwkunde + AD Projectleider Techniek	1	1	4	6
M&PC Organisation, Learning & Development	1	2	1	4
M&PC Business & Management	1	2	1	4
M&PC Finance & Risk	1	1	2	4

Opleidingscommissies 1-9-2018 t/m 31-12-2018				
	Personeel	Student	Vacant	Totaal aantal zetels
BFM Accountancy	2	2	2	6
BFM Bedrijfseconomie + AD Bedrijfseconomie	3	4	1	8
BFM Commerciële Economie	3	2	1	6
BFM International Business and Management Studies	4	4	0	8
BFM Small Businesses and Retail Management	3	3	0	6
BRV Bestuurskunde / Overheidsmanagement	3	3	0	6
BRV HBO-Rechten	4	4	0	8
BRV Integrale Veiligheidskunde	3	2	1	6
GVS Huidtherapie	3	2	1	6
GVS Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding	3	3	0	6
GVS Mens en Techniek / Bewegingstechnologie	3	3	0	6
GVS Verpleegkunde	1	2	3	6
GVS Sportmanagement	2	0	4	6
GVS Voeding en Diëtetiek	3	3	0	6
ITD HBO - ICT	3	4	1	8
ITD Human Technology, Communication and Multimedia Design	2	3	1	6
M&O Bedrijfskunde MER	3	3	0	6
M&O Communicatie	2	3	1	6
M&O European Studies	4	3	1	8
M&O Facility Management	3	3	0	6
M&O Human Resource Management	3	3	0	6
SWE Culturele en Maatschappelijke Vorming	0	1	5	6
SWE Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	3	3	0	6
SWE Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	3	3	0	6
SWE Pedagogiek	1	3	2	6
SWE Sociaal Pedagogische Hulpverlening	2	3	1	6
TIS Bouwkunde	3	3	0	6
TIS Chemische Technologie	3	2	1	6
TIS Civiele Techniek	2	3	1	6
TIS Electrotechniek	3	3	0	6
TIS Industrieel Product Ontwerpen	2	2	2	6
TIS Mechatronica	3	3	0	6
TIS Ruimtelijke Ordening / Climate & Management	2	3	1	6
TIS Technische Bedrijfskunde	3	3	0	6
TIS Technische Natuurkunde	2	3	1	6
TIS Toegepaste Wiskunde	2	3	1	6
TIS Werktuigbouwkunde + AD Projectleider Techniek	3	3	0	6
M&PC Organisation, Learning & Development	2	2	0	4
M&PC Business & Management	2	2	0	4
M&PC Finance & Risk	2	2	0	4

Bijlage 3 Partnerinstellingen

Peildatum: 31 december 2018

Country	Name of the partner institution
Albania	European University of Tirana
Aruba	University of Aruba
Australia	Australian Catholic University
Australia	Charles Sturt University
Australia	Swinburne University of Technology
Australia	Victoria University
Austria	Carinthia University of Applied Sciences
Austria	Fachhochschule St. Polten
Austria	Fachhochschule Technikum Wien
Austria	FH bfi Vienna
Austria	FH JOANNEUM University of Applied Sciences
Austria	FH Salzburg
Austria	FH Vorarlberg University of Applied Sciences
Austria	FH Wien der WKW
Austria	FHS Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Austria	Sigmund Freud University
Austria	University of Applied Sciences Wiener Neustadt
Austria	University of Salzburg
Austria	University of Vienna
Belgium	Artis Plantijn Hogeschool Antwerpen
Belgium	Artevelde University College Ghent
Belgium	EPHEC University College
Belgium	Erasmushogeschool Brussel
Belgium	Ghent University
Belgium	Group T Leuven Education College
Belgium	Haute Ecole de Namur- de Liege Luxembourg
Belgium	Howest, University College West Flanders
Belgium	PXL University College
Belgium	Thomas More
Belgium	UC Leuven-Limburg
Belgium	Universiteit Antwerpen
Belgium	University College Ghent
Belgium	VIVES
Brazil	Fundação Armando Alvares Penteado
Brazil	Pontificia Universidade Catolica de Sao Paulo
Brazil	Pontificia Universidade Católica Minas Gerais
Brazil	SENAI
Brazil	Universidade Federal de Minas Gerais
Brazil	Universidade Federal de Viçosa
Brazil	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
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	Mount Allison University
Canada	Simon Fraser University, Burnaby
Canada	Université de Montréal
Canada	Université du Québec à Montréal
Canada	Université Laval
Canada	University of New Brunswick
Canada	University of Ottawa

	Fundación Instituto Profesional Duoc UC
Chile	Fundación Instituto Profesional Duoc UC
Chile	Universidad De Santiago de Chile
Chile	Universidad Mayor
China	Beijing Foreign Studies University
China	Beijing Normal University
China	Beijing Sport University
China	Shanghai University
China	Shanghai University of Finance and Economics (SUFE)
China	The Education University of Hong Kong
China	University of International Business and Economics (UIBE)
China	Xi'an Jiaotong-Liverpool University
Colombia	Universidad de La Sabana
Croatia	Karlovac University of Applied Sciences
Croatia	University of Zagreb
Croatia	Zagreb school of economics and management
Curacao	Universiteit van Curaçao
Czech Republic	Charles University
Czech Republic	Czech University of Life Sciences Prague
Czech Republic	Masaryk University
Czech Republic	Metropolitan University Prague
Czech Republic	Palacký University
Czech Republic	Unicorn College
Czech Republic	University of West-Bohemia
Denmark	Aarhus School of Marine and Technical Engineering
Denmark	Aarhus University School of Engineering
Denmark	Copenhagen Business Academy
Denmark	IBA International Business Academy
Denmark	Lillebaelt Academy of Professional Higher Education
Denmark	Metropolitan University
Denmark	University College Absalon
Denmark	University College Copenhagen
Denmark	University College Lillebaelt
Denmark	VIA University college
Denmark	Zealand Institute of Business and Technology
Ecuador	Universidad Internacional del Ecuador
Estonia	Tallinn University
Estonia	Tallinn University of Technology
Estonia	University of Tartu
Finland	Haaga-Helia University of Applied sciences
Finland	JAMK University of Applied Sciences
Finland	Lahti University of Applied Sciences
Finland	Lappeenranta University of Technology
Finland	Laurea University of Applied Sciences
Finland	Novia University of Applied Sciences
Finland	Satakunta university of Applied sciences
Finland	Savonia University of Applied Sciences
Finland	Seinajoki University of Applied Sciences
Finland	South-Eastern Finland University of Applied Sciences
Finland	Tampere University of Applied Sciences
Finland	Turku university of Applied Sciences LTD
Finland	University of Oulu

Country	Name of the partner institution
France	Ecole National d'Ingenieurs de Tarbes
France	EDHEC/ESPEME Business School
France	EM Strasbourg Business School
France	Epitech
France	ESC Clermont Graduate School of Management
France	ESCE International Business School Paris
France	Groupe Ecole superieure de Commerce de troyes
France	INSEEC
France	Institut d'Etudes Politiques Rennes
France	ISCOM Paris
France	Lycée Marie Curie
France	NEOMA Business School Reims Campus
France	Sciences Po Lille
France	Université Catholique de Lille
France	Université Catholique de Lyon - ESTRI School of International Careers
France	Université d'Avignon et des Pays du Vaucluse (UAPV)
France	Université de Bordeaux
France	Université de Bourgogne
France	Université de Franche- Comte
France	Université de Lorraine- IUT Charlemagne
France	Université de Nantes
France	Université de Poitiers
France	Université Nice Sophia Antipolis
France	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
France	Université Paris 13 Paris Nord
France	Université Paris Dauphine
France	University Claude Bernard - Lyon 1
France	University of Clermont Auvergne
Georgia	Georgian Institute of Public Affairs
Georgia	L.E.P.L. Ivane Javakishvili Tbilisi State University
Germany	Baden Württemberg Cooperative State University Mosbach (DHBW)
Germany	Baden-Wuerttemberg Cooperative State University (DHBW)
Germany	Baden-Wuerttemberg Cooperative State University Heilbronn
Germany	Berlin School for Economics and Law
Germany	Biberach University of Applied Sciences
Germany	Bochum University of Applied Sciences
Germany	Deutsche Sporthochschule Koln
Germany	European University of Applied Sciences
Germany	Fachhochschule Bielefeld
Germany	Fachhochschule Frankfurt am Main
Germany	Fachhochschule Nordhausen
Germany	HAWK Hochschule Hildesheim/Holzminen/Goettingen
Germany	Hochschule Bremen
Germany	Hochschule der Medien Stuttgart
Germany	Hochschule Düsseldorf
Germany	Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Germany	Hochschule für Angewandte Wissenschaften Kempten
Germany	Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg
Germany	Hochschule Heilbronn
Germany	Hochschule Osnabrueck
Germany	Hochschule Rhein-Waal
Germany	HTW Berlin University of Applied Sciences
Germany	International School of Management (ISM)
Germany	Kassel University
Germany	Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin
Germany	Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen
Germany	Katholische Stiftungfachhochschule München

Country	Name of the partner institution
Germany	Kiel University of Applied Sciences
Germany	Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel
Germany	Padagogische Hochschule Karlsruhe
Germany	Pforzheim University
Germany	Phillips Universität Marburg
Germany	Private University of Applied Sciences Göttingen
Germany	Technische Hochschule Brandenburg
Germany	Technische Hochschule Ingolstadt
Germany	Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm
Germany	Universität Leipzig
Germany	Universität Rostock
Germany	University of Applied Sciences Augsburg
Ghana	Accra Technical University
Ghana	University for Development Studies
Greece	Alexander Technological Educational Institute Thessaloniki
Greece	Aristotle University of Thessaloniki
Greece	Athens University of Economics and Business
Greece	Technological Educational Institute of Crete
Hong Kong	The Hang Seng University of Hong Kong
Hungary	Budapest Business School, College of Commerce, Catering and Tourism
Iceland	Bifröst University
India	Chandigarh Group of Colleges
India	Chitkara University
India	IILM Institute For Business & Management
Indonesia	London School of Public Relations Jakarta
Indonesia	Universitas Airlangga
Indonesia	Universitas Brawijaya
Indonesia	Widya Mandala Catholic University Surabaya
Ireland	Dublin Institute of Technology
Ireland	Institute of Technology Tralee
Ireland	Tallaght Institute of Technology
Ireland	University of Limerick
Italy	Biomedical University of Rome
Italy	LUISS University
Italy	Università degli Studi de Salerno
Italy	Università degli Studi di Firenze
Italy	University of Cagliari
Italy	University of Milan
Italy	University of Padova
Japan	Doshisha University
Japan	Junsei Educational Institution
Japan	Kansai Gaidai University
Japan	Kansai University
Japan	Kindai University
Japan	Kwansei Gakuin University
Japan	Kyoto Sangyo University
Japan	Ritsumeikan Asia Pacific University
Japan	Yamagata University
Korea	Hallym University
Latvia	BA School of business and Finance
Latvia	Riga Stradins University
Latvia	School of Business Administration Turiba
Latvia	The university college of Economics and culture
Lithuania	Mykolas Romeris University
Lithuania	Siauliai University

Country	Name of the partner institution
Lithuania	Vilniaus Kolegija University of Applied Sciences (VIKO)
Malaysia	Taylor's University
Malaysia	University of Malaya
Malta	University of Malta
Mexico	Tecnologico de Monterrey
Mexico	Universidad de las Américas
Mexico	Universidad Iberoamericana, Puebla
Norway	Oslo Metropolitan University
Norway	Western Norway University of Applied Sciences
Peru	Universidad del Pacífico
Peru	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
Philippines	Ateneo de Manila University
Poland	Akademia Górniczo-Hutnicza University of Science and Technology
Poland	Cracow University of Economics
Poland	Kozminski university
Poland	Lodz University of Technology
Poland	Nicholas Copernicus University
Poland	Nowy Sacz School of Business - National-Louis university
Poland	University in Warsaw
Poland	University of Economy in Bydgoszcz
Poland	University of Gdansk
Poland	WSB University in Toru?
Portugal	Instituto Politecnico de Beja
Portugal	Instituto Politecnico de Lisboa
Portugal	Instituto Politecnico do Porto
Portugal	ISCTE Instituto Universitario de Lisboa
Portugal	Polytecnic institute of Viana do Castelo
Portugal	Universidade Europeia
Portugal	Universidade Nova de Lisboa NOVA
Portugal	University of Algarve
Portugal	University of Coimbra
Romania	Babes-Bolyai University
Romania	University Politehnica of Bucharest
Russian Federation	Plekhanov Russian University of Economics
Russian Federation	St. Petersburg State Polytechnic University
Slovakia	Comenius University in Bratislava
Slovakia	University of Economics in Bratislava
South Africa	Cape Peninsula University of Technology
South Africa	University of the Free State
South Korea	Hanyang University
South Korea	Incheon National University
South Korea	Konkuk University
South Korea	Sejong University
South Korea	Seoul National University of Science & Technology
South Korea	Solbridge International School of Business
South Korea	Sookmyung Women's University
South Korea	Sungkyunkwan University
South Korea	University of Seoul
South Korea	Yonsei University
Spain	ESERP Business School Barcelona
Spain	ESIC, Business & Marketingschool
Spain	Ramon Llull University La Salle
Spain	Universidad Antonio de Nebrija
Spain	Universidad Autonoma de Madrid
Spain	Universidad Complutense de Madrid
Spain	Universidad de Almeria
Spain	Universidad de Granada
Spain	Universidad de Malaga

Country	Name of the partner institution
Spain	Universidad de Salamanca
Spain	Universidad de Santiago de Compostela
Spain	Universidad de Sevilla
Spain	Universidad de Valencia- Estudi General
Spain	Universidad de Valladolid
Spain	Universidad del Pais Vasco
Spain	Universidad Europea de Madrid
Spain	Universidad Europea Valencia
Spain	Universidad Francisco de Vitoria
Spain	Universidad Politecnica de Valencia
Spain	Universidad Rey Juan Carlos
Spain	Universidad San Pablo-CEU
Spain	Universitat Autonoma de Barcelona
Spain	Universitat de Barcelona
Spain	Universitat Politecnica de Catalunya
Spain	University of Huelva
Spain	University of Jaen
Spain	University of Mondragon
Spain	University of Vic - Central University of Catalonia
Sweden	Linköpings University
Sweden	Malmö University
Sweden	Mid Sweden University
Sweden	Örebro University
Sweden	University of Gothenburg
Sweden	University of Skövde
Sweden	University West
Switzerland	Fachhochschule Nordwestschweiz
Switzerland	Geneva Business School
Switzerland	Lucerne University of Applied Sciences and Arts
Switzerland	Pädagogische Hochschule Zug
Switzerland	Padagogische Hochschule Zurich
Switzerland	Zurich University of Applied Science
Taiwan	Feng Chia University
Taiwan	National Chi Nan University
Taiwan	National Chung Hsing University
Taiwan	National Taipei University of Business
Thailand	Chulalongkorn University
Thailand	Kasetart University
Thailand	Mahidol University International College
Thailand	Webster University Thailand Campus
Turkey	Ankara University
Turkey	Bahcesehir University
Turkey	EGE University
Turkey	GAZI University Ankara
Turkey	Hacettepe University
Turkey	Halic University
Turkey	Isik University
Turkey	Istanbul Aydin University
Turkey	Istanbul Bilgi University
Turkey	Istanbul Commerce University
Turkey	Istanbul Technical University
Turkey	Izmir University of Economics
Turkey	Kadir Has University
Turkey	Mersin University
Turkey	Middle East Technical University
Turkey	Ömer Halisdemir University
Turkey	Ondokuz Mayıs University
Turkey	Yeditepe University

Country	Name of the partner institution
United Kingdom	Birmingham City University
United Kingdom	Cardiff Metropolitan University
United Kingdom	Coventry University
United Kingdom	Glasgow Caledonian University
United Kingdom	Leeds Beckett University
United Kingdom	Liverpool John Moores University
United Kingdom	Nottingham Trent University
United Kingdom	Sheffield Hallam University
United Kingdom	Southampton Solent University
United Kingdom	Swansea University
United Kingdom	University of Bolton
United Kingdom	University of Derby
United Kingdom	University of Greenwich
United Kingdom	University of Hertfordshire
United Kingdom	University of Lincoln
United Kingdom	University of Liverpool
United Kingdom	University of Northumbria at Newcastle
United Kingdom	University of Portsmouth
United States	Bradley University
United States	California State University, Bakersfield
United States	California State University, Fresno
United States	California State University, Monterey Bay
United States	Le Moyne College
United States	Northwood University
United States	Oglethorpe University
United States	Seminole State College of Florida
United States	St. John's University School of Law
United States	Texas State University - San Marcos
United States	The Pennsylvania State University
United States	University of Central Arkansas
United States	University of Louisville
United States	University of Missouri
United States	University of the Incarnate Word
United States	University Studies Abroad Consortium
Uruguay	Universidad de Montevideo

Bijlage 4 Opleidingen

4.1 Bachelor- en Associate degree-opleidingen op Hoop-gebied

Omschrijving: Overzicht van alle bachelor- en Associate Degree-opleidingen op Hoop-gebied; CROHO-naam met tussen haakjes de marketingnaam en/of de variantomschrijving
 Peildatum: 31 december 2018
 Bron: OSIRIS, CROHO

Bachelor- en Associate Degree-opleidingen op Hoop-gebied		Voltijd	Deeltijd	Duaal	Variant EN en/of 3-jarig
Economie	Accountancy	X			
	Bedrijfseconomie Associate degree		X		
	Finance & Control	X	X		
	Finance & Control (International Financial Management and Control – Engelstalige variant van Finance & Control, 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 (Engelstalige variant van Integrale Veiligheidskunde)				X
International Business (Engelstalig)	X			X	
Bedrijfskunde	X	X			
Ondernemerschap & Retail Management	X				
Gezondheidszorg	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	X	X	X	
	Huidtherapie	X			
	Voeding en Diëtetiek	X	X		
Gedrag en Maatschappij	Culturele en Maatschappelijke Vorming	X			
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	X	X		
	Human Resource Management	X	X		
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	X	X	X	
	Social Work	X	X	X	
	Sportkunde – Sportcampus Zuiderpark	X			
	International Sport Management (Engelstalige variant van Sportkunde)– Sportcampus Zuiderpark				X
Onderwijs	Opleiding tot Leraar VO 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO) – Sportcampus Zuiderpark	X			
	Opleiding tot Leraar Basisonderwijs (PABO) 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			
	Communication & Multimedia Design	X			X
	Elektrotechniek – Delft	X		X	
	HBO-ICT voltijd: in Den Haag, Delft en Zoetermeer	X			
	HBO-ICT deeltijd alleen in Den Haag		X		
	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	

4.2 Masteropleidingen en professional courses

Masteropleidingen	
	Master Cyber Security Engineering
	Master Financial Management and Control ENG fulltime
	Master Financial Management and Control ENG parttime
	Master Financial Management and Control NL
	Master Healthy Ageing Professional (onder voorbehoud van accreditatie NVAO)
	Master International Communication Management ENG fulltime
	Master International Communication Management ENG parttime
	Master of Business Administration ENG fulltime
	Master of Business Administration ENG parttime
	Master of Business Administration NL
	Master of Business Administration Big Data Analytics
	Master Organisatiecoaching
	Master Risicomanagement
Post-hbo-opleidingen	
Onderwerp	Opleiding
Coaching	Cross Cultural Coaching
	Individueel Coaching
	Organisatiecoaching
	Teamcoaching
Finance & Risk	Controller
	Internal Auditing
	IT Auditing
	Fiscaal Adviseur
	Risicomanagement
Informatiemanagement & -beveiliging	ABC van de AVG
	Big Data Analist
	Blockchain Fundamentals
	Cyber Security Management
	Functionaris Gegevensbescherming
Management	Bedrijfskunde & Management
	Praktisch Projectmanagement
	Resultaatgericht Ondernemen
Mens, werk & organisatie	Advies & Verandermanagement
	Adviseur Duurzame Inzetbaarheid
	Arbomanagement
	Bedrijfsmaatschappelijk Werk
	HR Businesspartner
	Human Capital Management
	Verzuim- en Re-integratiemanagement
Onderwijs	Jonge Kind Specialist (nascholingsaanbod PABO)
	Montessori-opleiding, NMV-erkend
	NT2 (nascholingsaanbodPABO)
Vastgoed	Vastgoedinspecteur en -adviseur

4.3 Lectoraten

Onderzoeksplatform	Lectoraat	Lector	Faculteit
Connected Learning / The Next Economy	Duurzame Talentontwikkeling	Ellen Sjoer	BFM
Connected Learning	Global Learning	Jos Beelen	MO
Connected Learning	Filosofie en Beroepspraktijk	Elke Müller (ad interim)	ITD
Connected Learning	Inclusive Education	Aminata Cairo	SWE
Connected Learning	Informatie, Technologie en Samenleving	Dick Rijken	ITD
Goed bestuur voor een Veilige Wereld	Changing role of Europe	Mendeltje van Keulen	MO
Goed bestuur voor een Veilige Wereld	Cyber security & safety	Marcel Spruit	ITD
Goed bestuur voor een Veilige Wereld	Cyber Security in het mkb	Rutger Leukfeldt	BRV
Goed bestuur voor een Veilige Wereld	Grootstedelijke Ontwikkeling	Vincent Smit	BRV
Goed bestuur voor een Veilige Wereld	Jeugdhulp in Transformatie	Rob Gilsing	SWE
Goed bestuur voor een Veilige Wereld	Multilevel Regulation	Barbara Warwas	BRV
Goed bestuur voor een Veilige Wereld	Networks & Systems Cyber Security	Thomas Quillinan	ITD
Goed bestuur voor een Veilige Wereld	Public Governance	Henno Theisens	BRV
Goed bestuur voor een Veilige Wereld	Ruimtelijke Omgeving en de Gebruiker	Mark Mobach	Hanze/MO
Goed bestuur voor een Veilige Wereld	Stedelijk Metabolisme	Karel Mulder	TIS
Goed bestuur voor een Veilige Wereld	United Nations Studies in Peace and Justice	Alanna O'Malley	BRV
Kwaliteit van Leven	Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving	Sanne de Vries	GVS
Kwaliteit van Leven	Informatie, Technologie en Samenleving	Bert Mulder	ITD
Kwaliteit van Leven	Mantelzorg	Deirdre Beneken genaamd Kolmer	GVS
Kwaliteit van Leven	Oncologische zorg	Joost van der Sijp	GVS
Kwaliteit van Leven	Revalidatie	Arend de Kloet	GVS
Kwaliteit van Leven	Smart Sensor Systems	John Bolte	TIS
Kwaliteit van Leven	Technologie voor Gezondheid	Erwin de Vlucht	TIS
Kwaliteit van Leven	Urban Aging	Joost van Hoof	SWE
The Next Economy	Change Management	Jacco van Uden	MO
The Next Economy / Connected Learning	Duurzame Talentontwikkeling	Ellen Sjoer	BFM
The Next Economy	Energy in Transition	Sander Mertens	TIS
The Next Economy	Innovation networks	Christine De Lille	BFM
The Next Economy	New Finance	Martijn van der Linden	BFM

Bijlage 5 Accreditatie

5.1 Resultaten NVAO besluiten

Opleiding	CT	HBO-ICT	CSE	W	AD PT	MFMC	VD	BK	TBK
accreditatie verleend tot en met	29-04-24	29-04-24	29-04-24	30-08-24	30-08-14	30-08-24	30-08-24	30-10-24	29-11-24
datum besluit (dagtekening brief)	23-04-18	23-04-18	30-04-18	12-09-18	12-09-18	12-09-18	19-09-18	31-10-18	27-11-18
Varianten	VT	VT, DT	DT	VT, DU	DU	VT, DT	VT, DT	VT, DT	VT
Besluit NVAO	voldoende	voldoende	positief	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende

NB.: Het NVAO besluit bevat vanaf 2018 enkel het overall oordeel;
de samenvatting en oordelen per standaard zijn opgenomen in de beoordelingsrapportage die de NVAO met het besluit op haar website publiceert.

5.2 Resultaten Uitgebreide Opleidingsbeoordeling NVAO

Opleiding	HBO-ICT	BKM	W	AD + PT	MFMC	VD	TBK	IPO/IDE
datum rapportage	1 febr. 2018	4 apr. 2018	13 apr. 2018	13 apr. 2018	19 apr. 2018	20 apr. 2018	24 sept. 2018	11 okt. 2018
NVAO kader ¹	Varianten	VT, DT	VT, DT	VT, DU	DU	VT, DT	VT, DT	VT
Onderwerp	Standaard							
1. Beoogde einkwalificaties	1. Eindkwalificaties	G	G	V	G	V	G	G
2. Programma	2. Orientatie / Ontwikkelingen onderzoek / beroep	G	G	G	G	V	V	G
	3. Inhoud	G	G	G	G	V	G	V
	4. Vormgeving	G	V	G	G	V	V	V
	5. Aansluiting instroom	G	V	V	V	V	V	G
3. Personeel	6. Personeel	G	V	V	V	V	G	V
4. Voorzieningen	7. Huisvesting e.d.	G	G	V	V	V	G	V
	8. Begeleiding en informatievoorziening	V	V	V	V	G	V	V
5. Kwaliteitszorg	9. Kwaliteitszorg	G	G	V	V	V	V	G
6. Resultaten	10. Toetsing	G	G	V	V	V	V	G
	11. Gerealiseerd niveau	V	V	V	V	V	V	V
Samenvattend oordeel		V	V	V	V	V	V	V

¹ NVAO - kader versie september 2016

Excellent
Goed
Voldoende
Onvoldoende

Bijlage 6

Onze studenten, Toelichting op overzichten jaarverslag 2018

Algemeen

Herkomst gegevens

Voor het jaarverslag 2018 zijn de gegevens gebruikt uit Osiris. Er is bij het jaarverslag uitgegaan van de gegevensverzameling zoals die was op 1 december van het betreffende collegejaar (definitieve eindstand).

Voor alle overzichten geldt dat de cijfers betrekking hebben de vestigingen in Den Haag, Delft en Zoetermeer. Verder geldt dat alleen bachelor- en AD-studenten zijn meegenomen in de selectie.

Rapportageperiode

De overzichten hebben betrekking op de collegejaren 2016, 2017 en 2018. Voor de overzichten met afgestudeerden, studiestakers en NBSA's gaat het om de collegejaren 2015, 2016 en 2017. Het propedeuserendement gaat over de collegejaren 2014, 2015 en 2016.

Autochtoon/(nw)-allochtoon

Bij het jaarverslag van 2018 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 2015, 2016 en 2017, 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 2015 worden de diploma's geteld met een examendatum vanaf 2-10-2015 tot en met 1-10-2016, voor 2016 is dat 2-10-2016 tot en met 1-10-2017 en voor 2017 2-10-2017 tot en met 1-10-2018.

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 eindexamen worden geteld.

Studiestakers

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

Bijlage 6 Inschrijvingen en instroom

6.1 Studenten ingeschreven bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk

HOOP GEBIED	OPLEIDING	CROHO	AANTAL 2016	AANTAL 2017	AANTAL 2018
Economie	Ad Bedrijfseconomie	80065	76	68	68
	Ad Facility Management	80004	34	46	47
	B Accountancy	34406	545	481	458
	B Bedrijfskunde	34035	690	707	754
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	34464	570	608	598
	B Business IT & Management	39118	234	154	81
	B Commerciële Economie	34402	969	938	866
	B Communicatie	34405	839	819	715
	B European Studies	34419	1.415	1.325	1.226
	B Facility Management	34500	808	751	714
	B Finance & Control	35520	985	968	912
	B HBO - Rechten	39205	2.027	2.119	2.199
	B Informatiedienstverlening en -management	34649	55	39	23
	B Integrale Veiligheidskunde	39268	812	829	950
	B International Business	30029	1.271	1.299	1.355
	B Ondernemerschap & Retail Management	35523	693	739	754
Totaal Economie			12.023	11.890	11.720
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	34610	109	81	57
	B Human Resource Management	34609	688	751	700
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	34616	721	513	383
	B Pedagogiek	35158	444	536	616
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	34617	872	590	363
	B Social Work	34116		422	581
	B Sportkunde	34040	433	454	527
	Totaal Gedrag en Maatschappij			3.267	3.347
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	34091	431	445	480
	B Management in de Zorg	34538	28		
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	34560	659	751	842
	B Voeding en Diëtetiek	34579	954	940	892
	Totaal Gezondheidszorg			2.072	2.136
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	35025	733	799	820
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	34808	571	527	506
	Totaal Onderwijs			1.304	1.326
Techniek	Ad Projectleider Techniek	80039	35	16	3
	B Bouwkunde	34263	364	360	371
	B Chemische Technologie	34275	296	295	282
	B Civiele Techniek	34279	304	299	324
	B Communication and Multimedia Design	34092	653	678	728
	B Elektrotechniek	34267	282	280	301
	B HBO-ICT	30020	945	1.337	1.600
	B Human Technology	34089	69	43	17
	B Industrieel Product Ontwerpen	34389	684	627	605
	B Informatica	34479	296	211	118
	B Information Security Management	30010	118	82	43
	B Mechatronica	30026	261	306	300
	B Mens en Techniek	30039	452	422	392
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	30038	198	223	218
	B Technische Bedrijfskunde	34421	324	352	364
	B Technische Informatica	34475	123	73	50
	B Technische Natuurkunde	34268	375	350	365
	B Toegepaste Wiskunde	35168	239	263	300
	B Werktuigbouwkunde	34280	923	919	876
	Totaal Techniek			6.941	7.136
Totaal			25.607	25.835	25.744

6.2 Instroom bij voltijd-, deeltijd-, en duale opleidingen gezamenlijk

HOOP GEBIED	OPLEIDING	AANTAL 2016	AANTAL 2017	AANTAL 2018
	Ad Bedrijfseconomie	15	18	18
	Ad Facility Management	22	24	20
	B Accountancy	144	142	126
	B Bedrijfskunde	115	164	201
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	149	171	174
	B Commerciële Economie	166	190	155
	B Communicatie	160	146	128
	B European Studies	387	372	335
	B Facility Management	153	156	168
	B Finance & Control	278	237	241
	B HBO - Rechten	601	637	615
	B Integrale Veiligheidskunde	235	238	327
	B International Business	387	379	410
	B Ondernemerschap & Retail Management	148	166	156
	Totaal Economie	2.960	3.040	3.074
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	19	0	0
	B Human Resource Management	132	139	129
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	114	5	1
	B Pedagogiek	136	182	218
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	149	5	3
	B Social Work	0	324	278
	B Sportkunde	88	162	174
Totaal Gedrag en Maatschappij	638	817	803	
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	110	113	112
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	180	297	348
	B Voeding en Diëtetiek	217	260	242
	Totaal Gezondheidszorg	507	670	702
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	167	236	220
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	117	113	135
	Totaal Onderwijs	284	349	355
Techniek	Ad Projectleider Techniek	13		
	B Bouwkunde	87	82	131
	B Chemische Technologie	77	66	60
	B Civiele Techniek	94	67	99
	B Communication and Multimedia Design	160	182	216
	B Elektrotechniek	88	85	94
	B HBO-ICT	491	581	526
	B Industrieel Product Ontwerpen	193	132	141
	B Mechatronica	111	118	104
	B Mens en Techniek	116	101	94
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	60	70	48
	B Technische Bedrijfskunde	96	119	97
	B Technische Natuurkunde	136	111	125
	B Toegepaste Wiskunde	86	93	104
	B Werktuigbouwkunde	200	229	223
	Totaal Techniek	2.008	2.036	2.062
Totaal		6.397	6.912	6.996

6.3 Instroom bij voltijdopleidingen

HOOP GEBIED	OPLEIDING	AANTAL 2016	AANTAL 2017	AANTAL 2018
Economie	B Accountancy	144	142	126
	B Bedrijfskunde	103	148	183
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	71	59	69
	B Commerciële Economie	143	165	145
	B Communicatie	160	146	128
	B European Studies	387	372	335
	B Facility Management	135	142	161
	B Finance & Control	266	219	222
	B HBO - Rechten	328	342	327
	B Integrale Veiligheidskunde	91	81	126
	B International Business	387	379	410
	B Ondernemerschap & Retail Management	148	166	156
	Totaal Economie	2.363	2.361	2.388
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	19		
	B Human Resource Management	116	126	116
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	90	1	
	B Pedagogiek	136	182	218
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	123	2	
	B Social Work		223	186
	B Sportkunde	88	162	174
	Totaal Gedrag en Maatschappij	572	696	694
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	110	113	112
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	110	167	225
	B Voeding en Diëtetiek	152	210	189
	Totaal Gezondheidszorg	372	490	526
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	167	236	220
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	71	65	87
	Totaal Onderwijs	238	301	307
Techniek	B Bouwkunde	87	82	131
	B Chemische Technologie	77	66	60
	B Civiele Techniek	94	67	99
	B Communication and Multimedia Design	160	182	216
	B Elektrotechniek	68	65	61
	B HBO-ICT	476	545	492
	B Industrieel Product Ontwerpen	193	132	141
	B Mechatronica	111	118	104
	B Mens en Techniek	116	101	94
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	60	70	48
	B Technische Bedrijfskunde	96	119	97
	B Technische Natuurkunde	136	111	125
	B Toegepaste Wiskunde	86	93	104
	B Werktuigbouwkunde	176	201	184
	Totaal Techniek	1.936	1.952	1.956
Totaal		5.481	5.800	5.871

6.4 Instroom deeltijdopleidingen

HOOPGEBIED	OPLEIDING	AANTAL 2016	AANTAL 2017	AANTAL 2018
Economie	Ad Bedrijfseconomie	15	18	18
	Ad Facility Management	22	24	20
	B Bedrijfskunde	12	16	18
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	14		
	B Commerciële Economie	23	25	10
	B Facility Management	18	14	7
	B Finance & Control	12	18	19
	B HBO - Rechten	34	38	31
	B Integrale Veiligheidskunde	24	30	25
Totaal Economie		174	183	148
Gedrag en Maatschappij	B Human Resource Management	16	13	13
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	24	4	1
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	6	2	3
	B Social Work		50	46
Totaal Gedrag en Maatschappij	46	69	63	
Gezondheidszorg	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	19	35	38
	B Voeding en Diëtetiek	65	50	53
	Totaal Gezondheidszorg	84	85	91
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	46	48	48
	Totaal Onderwijs	46	48	48
Techniek	B HBO-ICT	15	36	34
	Totaal Techniek	15	36	34
Totaal		365	421	384

6.5 Instroom duale opleidingen

HOOPGEBIED	OPLEIDING	AANTAL 2016	AANTAL 2017	AANTAL 2018
Economie	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	64	112	105
	B HBO - Rechten	239	257	257
	B Integrale Veiligheidskunde	120	127	176
	Totaal Economie	423	496	538
Gedrag en Maatschappij	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	20	1	
	B Social Work		51	46
	Totaal Gedrag en Maatschappij	20	52	46
Gezondheidszorg	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	51	95	85
	Totaal Gezondheidszorg	51	95	85
Onderwijs	Totaal Onderwijs			
Techniek	Ad Projectleider Techniek	13		
	B Elektrotechniek	20	20	33
	B Werktuigbouwkunde	24	28	39
	Totaal Techniek	57	48	72
Totaal		551	691	741

6.6 Instroom voltijd-, deeltijd-, en duale opleidingen gezamenlijk, naar geslacht

HOOP GEBIED	OPLEIDING	MN 2016 %	VW 2016 %	MN 2017 %	VW 2017 %	MN 2018 %	VW 2018 %
Economie	Ad Bedrijfsconomie	46,7	53,3	55,6	44,4	50	50
	Ad Facility Management	45,5	54,5	41,7	58,3	20	80
	B Accountancy	60,4	39,6	77,5	22,5	68,3	31,7
	B Bedrijfskunde	60,0	40,0	62,8	37,2	59,7	40,3
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	48,3	51,7	48,5	51,5	52,9	47,1
	B Business IT & Management						
	B Commerciële Economie	68,7	31,3	67,9	32,1	64,5	35,5
	B Communicatie	20,0	80,0	19,2	80,8	17,2	82,8
	B European Studies	32,6	67,4	29,3	70,7	34,9	65,1
	B Facility Management	43,1	56,9	35,3	64,7	36,3	63,7
	B Finance & Control	68,0	32,0	68,8	31,2	66,8	33,2
	B HBO - Rechten	30,1	69,9	26,4	73,6	30,4	69,6
	B Integrale Veiligheidskunde	67,2	32,8	63,0	37,0	60,6	39,4
	B International Business	56,8	43,2	60,4	39,6	58,8	41,2
	B Ondernemerschap & Retail Management	68,9	31,1	65,7	34,3	82,1	17,9
	Totaal Economie		48,4	51,6	47,9	52,1	49,6
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	36,8	63,2				
	B Human Resource Management	28,8	71,2	25,9	74,1	29,5	70,5
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	20,2	79,8	40,0	60,0	100	
	B Pedagogiek	3,7	96,3	4,4	95,6	5	95
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	14,8	85,2	20,0	80,0	66,7	33,3
	B Social Work			21,0	79,0	26,6	73,4
	B Sportkunde	71,6	28,4	76,5	23,5	81	19
Totaal Gedrag en Maatschappij		24,8	75,2	29,3	70,7	33,3	66,7
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	2,7	97,3		100,0	0,9	99,1
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	13,9	86,1	14,5	85,5	14,7	85,3
	B Voeding en Diëtetiek	18,4	81,6	20,4	79,6	9,1	90,9
	Totaal Gezondheidszorg		13,4	86,6	14,3	85,7	10,5
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	69,5	30,5	70,3	29,7	68,6	31,4
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	23,9	76,1	30,1	69,9	23	77
	Totaal Onderwijs		50,7	49,3	57,3	42,7	51,3
Techniek	Ad Projectleider Techniek	100,0					
	B Bouwkunde	57,5	42,5	54,9	45,1	71,8	28,2
	B Chemische Technologie	51,9	48,1	54,5	45,5	50	50
	B Civiele Techniek	81,9	18,1	83,6	16,4	84,8	15,2
	B Communication and Multimedia Design	51,9	48,1	50,5	49,5	52,3	47,7
	B Elektrotechniek	95,5	4,5	95,3	4,7	96,8	3,2
	B HBO-ICT	93,1	6,9	92,8	7,2	90,9	9,1
	B Industrieel Product Ontwerpen	59,1	40,9	68,9	31,1	60,3	39,7
	B Informatica						
	B Information Security Management						
	B Mechatronica	87,4	12,6	96,6	3,4	95,2	4,8
	B Mens en Techniek	57,8	42,2	56,4	43,6	56,4	43,6
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	63,3	36,7	75,7	24,3	66,7	33,3
	B Technische Bedrijfskunde	71,9	28,1	84,0	16,0	86,6	13,4
	B Technische Informatica						
	B Technische Natuurkunde	86,0	14,0	87,4	12,6	85,6	14,4
	B Toegepaste Wiskunde	59,3	40,7	55,9	44,1	59,6	40,4
	B Werktuigbouwkunde	95,0	5,0	93,9	6,1	87,9	12,1
	Totaal Techniek		77,0	23,0	80,0	20,0	78
Totaal		52,4	47,6	52,4	47,6	52,3	47,7

6.7 Instroom voltijd-, deeltijd-, en duale opleidingen gezamenlijk, naar etniciteit

HOOP GEBIED	OPLEIDING	AU 2016 %	WE 2016 %	NW 2016 %	AU 2017 %	WE 2017 %	NW 2017 %	AU 2018 %	WE 2018 %	NW 2018 %
Economie	Ad Bedrijfseconomie	20,0	6,7	73,3	33,3	11,1	55,6	44,4	5,6	50
	Ad Facility Management	72,7	4,5	22,7	87,5		12,5	75	10	15
	B Accountancy	30,6	9,7	59,7	34,5	9,9	55,6	36,5	5,6	57,9
	B Bedrijfskunde	47,8	5,2	47,0	51,8	7,9	40,2	56,7	5	38,3
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	49,7	16,8	33,6	57,3	9,4	33,3	51,1	12,6	36,2
	B Commerciële Economie	59,0	6,0	34,9	59,5	7,4	33,2	54,8	9,7	35,5
	B Communicatie	42,5	40,0	17,5	49,3	34,2	16,4	32	42,2	25
	B European Studies	47,5	27,9	24,5	45,4	23,1	31,2	46	26,6	27,2
	B Facility Management	78,4	3,9	17,6	80,8	3,8	15,4	80,4	5,4	14,3
	B Finance & Control	40,6	10,8	48,6	43,5	13,5	43,0	39,4	14,9	45,2
	B HBO - Rechten	20,6	25,5	53,9	20,4	27,9	51,6	19	28,3	51,7
	B Integrale Veiligheidskunde	54,5	17,4	28,1	57,6	15,1	27,3	60,6	14,4	24,5
	B International Business	27,6	28,4	43,9	22,4	28,8	48,8	26,3	32,2	40
	B Ondernemerschap & Retail Management	52,0	4,1	43,9	66,3	4,2	29,5	63,5	5,1	31,4
	Totaal Economie	40,9	19,4	39,7	42,9	18,5	38,6	42,4	19,7	37,3
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	73,7		26,3						
	B Human Resource Management	43,2	4,5	52,3	40,3	3,6	56,1	21,7	11,6	66,7
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	38,6	7,0	54,4	40,0		60,0	100		
	B Pedagogiek	57,4	7,4	35,3	50,0	6,0	44,0	61	5	33,9
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	61,7	3,4	34,9	60,0	40,0		100		
	B Social Work				49,1	6,2	44,8	52,9	9,4	37,8
	B Sportkunde	77,3	6,8	15,9	67,9	22,2	9,9	50,6	35,1	13,8
	Totaal Gedrag en Maatschappij	55,3	5,5	39,2	51,5	9,1	39,4	49,8	14,1	36
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	60,0	6,4	33,6	75,2	8,0	16,8	75,9	7,1	17
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	63,3	8,3	28,3	60,6	4,4	35,0	61,5	6,6	31,9
	B Voeding en Diëtetiek	75,1	9,2	15,7	67,7	9,2	23,1	66,9	10,7	22,3
	Totaal Gezondheidszorg	67,7	8,3	24,1	65,8	6,9	27,3	65,7	8,1	26,2
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	85,6	5,4	9,0	84,7	4,7	10,6	84,5	4,1	11,4
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	73,5	4,3	22,2	68,1	10,6	21,2	66,7	8,1	25,2
	Totaal Onderwijs	80,6	4,9	14,4	79,4	6,6	14,0	77,7	5,6	16,6
Techniek	Ad Projectleider Techniek	53,8	23,1	23,1						
	B Bouwkunde	55,2	8,0	36,8	62,2	6,1	31,7	55,7	6,9	37,4
	B Chemische Technologie	26,0	31,2	42,9	22,7	33,3	43,9	30	30	38,3
	B Civiele Techniek	68,1	3,2	28,7	70,1	4,5	25,4	52,5	7,1	40,4
	B Communication and Multimedia Design	46,3	24,4	29,4	46,7	18,1	35,2	48,1	26,4	24,5
	B Elektrotechniek	62,5	5,7	31,8	70,6	7,1	22,4	66	7,4	26,6
	B HBO-ICT	50,7	7,3	42,0	50,3	10,8	38,9	49	8,7	42,2
	B Industrieel Product Ontwerpen	54,4	30,1	15,5	59,8	19,7	20,5	46,8	32,6	19,1
	B Mechatronica	80,2	7,2	12,6	77,1	5,9	16,9	80,8	4,8	14,4
	B Mens en Techniek	87,1	2,6	10,3	86,1	4,0	9,9	87,2	6,4	6,4
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	78,3	8,3	13,3	80,0	10,0	10,0	66,7	4,2	29,2
	B Technische Bedrijfskunde	71,9	8,3	19,8	72,3	9,2	18,5	79,4	4,1	16,5
	B Technische Natuurkunde	72,8	8,1	19,1	71,2	8,1	20,7	79,2	8	12,8
	B Toegepaste Wiskunde	72,1	4,7	23,3	61,3	8,6	30,1	59,6	10,6	29,8
	B Werktuigbouwkunde	78,5	6,0	15,5	77,3	7,4	15,3	77,6	6,3	16,1
	Totaal Techniek	62,1	11,3	26,7	62,0	10,9	27,2	60,2	11,7	27,8
Totaal	52,9	13,9	33,2	53,6	13,4	33,0	52,6	14,8	32,2	

6.8 Instroom voltijd-, deeltijd-, en duale opleidingen gezamenlijk, naar vooropleiding

HOOP GEBIED	OPLEIDING	2016					2017					2018				
		HAVO	MBO	VWO	BD	OVERIG	HAVO	MBO	VWO	BD	OVERIG	HAVO	MBO	VWO	BD	OVERIG
Economie	Ad Bedrijfseconomie	13,3	66,7		6,7	13,3	11,1	66,7	5,6	5,6	11,1	16,7	72,2			11,1
	Ad Facility Management	9,1	77,3			13,6	8,3	87,5			4,2	15	75			10
	B Accountancy	41,7	45,1	7,6	4,9	0,7	55,6	35,9	2,1	4,9	1,4	56,3	31	3,2	7,9	1,6
	B Bedrijfskunde	51,3	35,7	3,5	5,2	4,3	56,7	26,8	4,9	4,3	7,3	58,7	32,3	3	3	3
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	55,0	15,4	6,0	13,4	10,1	60,2	22,8	0,6	12,3	4,1	55,7	21,3	2,3	13,2	7,5
	B Commerciële Economie	51,8	34,3	4,8	1,8	7,2	48,4	38,9	3,2	3,7	5,8	53,5	39,4	1,3	1,3	4,5
	B Communicatie	36,3	21,9	5,0	35,6	1,3	32,9	26,0	7,5	29,5	4,1	28,1	18,8	4,7	46,9	1,6
	B European Studies	59,2	13,2	1,8	20,9	4,9	56,7	16,4	1,6	21,0	4,3	53,4	15,8	3,3	23,6	3,9
	B Facility Management	48,4	43,1	2,6	1,3	4,6	58,3	37,8	0,6	0,6	2,6	55,4	38,1	3	1,8	1,8
	B Finance & Control	46,0	32,7	5,0	14,7	1,4	49,4	35,0	2,5	10,1	3,0	39,4	33,6	6,2	18,3	2,5
	B HBO - Rechten	39,1	25,5	1,3	28,1	6,0	32,2	30,0	0,6	30,8	6,4	34,3	27,3	0,7	32,4	5,4
	B Integrale Veiligheidskunde	46,8	23,0	3,8	18,3	8,1	49,2	28,2	1,3	13,9	7,6	54,1	19	4,9	15,3	6,7
	B International Business	35,4	13,7	3,4	45,0	2,6	28,2	11,6	2,4	52,0	5,8	33,4	14,1	2	47,8	2,7
	B Ondernemerschap & Retail Management	45,9	43,9	6,1	0,7	3,4	54,8	31,9	3,6	4,2	5,4	51,3	42,3	1,3	0,6	4,5
	Totaal Economie	44,9	26,4	3,5	20,4	4,7	44,7	27,5	2,1	20,5	5,2	45	26,2	2,7	21,9	4,2
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	52,6	26,3	5,3		15,8										
	B Human Resource Management	41,7	48,5	2,3	3,0	4,5	30,9	56,8	3,6	5,0	3,6	31,8	55	3,9	2,3	7
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	23,7	64,0		2,6	9,6					100,0					100
	B Pedagogiek	36,8	51,5	5,1	3,7	2,9	36,8	48,4	5,5	5,5	3,8	46,3	45	2,8	4,6	1,4
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	32,9	59,7	0,7	4,0	2,7	20,0	20,0			60,0	33,3				66,7
	B Social Work						25,0	66,4	0,9	2,5	5,2	27	59,4	2,5	5	6,1
	B Sportkunde	81,8	10,2	3,4	3,4	1,1	56,8	13,0	8,6	19,8	1,9	44,8	16,7	2,3	35,6	0,6
Totaal Gedrag en Maatschappij	41,2	48,6	2,4	3,3	4,5	34,8	49,4	3,9	7,0	4,9	36,9	45,2	2,7	11,1	4,1	
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	44,5	43,6	3,6	1,8	6,4	48,7	44,2	3,5	0,9	2,7	45,5	44,6	6,3	1,8	1,8
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	38,3	47,8	2,8	2,8	8,3	33,0	49,2	2,4	3,4	12,1	41,4	38,5	4,6	2,3	13,2
	B Voeding en Diëtetiek	42,4	30,9	4,1	3,2	19,4	43,5	28,5	7,3	3,8	16,9	43	30,2	7	4,1	15,7
	Totaal Gezondheidszorg	41,4	39,6	3,6	2,8	12,6	39,7	40,3	4,5	3,1	12,4	42,6	36,6	5,7	2,8	12,3
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	59,9	30,5	7,8	0,6	1,2	58,9	35,2	4,7		1,3	53,2	38,2	5,5	1,4	1,8
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	43,6	24,8	3,4	1,7	26,5	38,1	24,8	5,3	3,5	28,3	43	30,4	7,4	2,2	17
	Totaal Onderwijs	53,2	28,2	6,0	1,1	11,6	52,1	31,8	4,9	1,1	10,0	49,3	35,2	6,2	1,7	7,6
Techniek	Ad Projectleider Techniek		84,6	7,7		7,7										
	B Bouwkunde	60,9	20,7	5,7	10,3	2,3	63,4	18,3	6,1	9,8	2,4	56,5	29	6,9	5,3	2,3
	B Chemische Technologie	45,5	2,6	6,5	42,9	2,6	31,8	6,1	4,5	56,1	1,5	35	3,3	8,3	53,3	
	B Civiele Techniek	68,1	4,3	19,1	5,3	3,2	56,7	7,5	23,9	7,5	4,5	54,5	14,1	24,2	6,1	1
	B Communication and Multimedia Design	41,9	33,1	3,8	18,8	2,5	36,8	33,5	6,0	20,9	2,7	38	30,6	5,6	22,7	3,2
	B Elektrotechniek	42,0	27,3	23,9	3,4	3,4	37,6	34,1	21,2	4,7	2,4	43,6	27,7	17	6,4	5,3
	B HBO-ICT	51,3	30,5	8,6	5,5	4,1	46,3	42,0	6,0	2,8	2,9	53	31,7	6,5	4,4	4,4
	B Industrieel Product Ontwerpen	42,0	14,5	7,8	30,6	5,2	47,7	17,4	11,4	18,2	5,3	35,5	12,8	12,8	35,5	3,5
	B Mechatronica	70,3	15,3	7,2	2,7	4,5	57,6	26,3	8,5	6,8	0,8	59,6	25	11,5	1,9	1,9
	B Mens en Techniek	69,8	15,5	12,1	0,9	1,7	64,4	16,8	16,8		2,0	70,2	12,8	12,8		4,3
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	80,0	6,7	6,7	5,0	1,7	80,0	5,7	10,0	1,4	2,9	77,1	8,3	6,3	4,2	4,2
	B Technische Bedrijfskunde	69,8	8,3	18,8	1,0	2,1	68,1	12,6	13,4	3,4	2,5	77,3	9,3	10,3	1	2,1
	B Technische Natuurkunde	81,6	8,1	7,4		2,9	82,9	5,4	8,1	1,8	1,8	76,8	11,2	8,8	3,2	
	B Toegepaste Wiskunde	70,9	2,3	18,6	2,3	5,8	63,4	2,2	25,8	4,3	4,3	66,3	4,8	22,1	2,9	3,8
	B Werktuigbouwkunde	53,0	16,5	24,5	2,0	4,0	57,2	13,5	23,6	3,1	2,6	54,3	17,5	2,2	2,2	4
Totaal Techniek	56,8	19,1	11,6	9,0	3,6	53,7	23,9	11,8	7,8	2,8	54,7	21,3	11,5	9,2	3,2	
Totaal	48,4	27,4	6,0	12,9	5,3	46,1	30,5	5,6	12,5	5,4	46,9	28,5	5,8	14	4,9	

Bijlage 7 Rendementen

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	AANTAL GESLAAGDEN NA 2 JAAR			PERCENTAGE GESLAAGDEN NA 2 JAAR		
		2014	2015	2016	2014	2015	2016
Economie	Ad Bedrijfseconomie	10	3		41,7	23,1	
	Ad Facility Management	7	2	17	58,3	66,7	77,3
	B Accountancy	44	51	36	32,8	37	25
	B Bedrijfskunde	66	80	43	40,5	55,2	37,7
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	71	55	85	53,8	40,1	57,4
	B Business IT & Management	49			51		
	B Commerciële Economie	130	102	82	54,4	44,3	50,3
	B Communicatie	114	93	106	65,5	63,3	66,3
	B European Studies	235	197	197	55,8	52,1	50,9
	B Facility Management	139	107	82	65,3	50,5	54,7
	B Finance & Control	132	86	108	44,4	38,2	38,8
	B HBO - Rechten	332	319	323	58	55,2	54
	B Informatiedienstverlening en -management	14			66,7		
	B Integrale Veiligheidskunde	110	99	100	56,4	50,5	42,6
	B International Business	186	181	205	47,9	48,7	53
	B Ondernemerschap & Retail Management	102	53	64	57,3	40,8	43,2
	Totaal Economie	1.741	1.428	1.448	53,4	49,1	49,1
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	17	6	8	42,5	35,3	42,1
	B Human Resource Management	74	67	75	52,9	56,3	57,7
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	100	72	37	57,8	51,8	35,2
	B Pedagogiek	77	64	69	53,5	48,1	51,5
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	145	93	59	54,7	46	40,7
	B Sportkunde	37	45	42	48,1	44,1	47,7
	Sociaal pedagogische hulpverlening						
Totaal Gedrag en Maatschappij	450	347	290	53,6	48,7	46,7	
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	68	87	77	61,8	77	70
	B Management in de Zorg						
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	97	112	104	54,5	63,6	57,8
	B Voeding en Diëtetiek	234	109	107	54,2	52,7	50
Totaal Gezondheidszorg	399	308	288	55,4	62,1	57,1	
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	80	73	66	40	43,5	39,5
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	82	61	57	32,7	57	48,7
	Totaal Onderwijs	162	134	123	35,9	48,7	43,3
Techniek	Ad Projectleider Techniek	7	14	6	77,8	82,4	46,2
	B Bouwkunde	30	18	26	37,5	21,7	29,9
	B Chemische Technologie	31	75	36	64,6	62,5	47,4
	B Civiele Techniek	37	53	44	57,8	57	47,3
	B Communication and Multimedia Design	88	53	76	48,9	36,1	47,5
	B Elektrotechniek	26	29	32	37,1	45,3	36,8
	B HBO-ICT		182	156		40	31,9
	B Human Technology	11			50		
	B Industrieel Product Ontwerpen	111	89	105	63,1	51,7	55
	B Informatica	84	2		41,4	100	
	B Information Security Management	29			63		
	B Mechatronica	20	39	38	29,4	38,2	34,2
	B Mens en Techniek	88	62	56	59,9	49,6	48,3
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	38	27	33	69,1	56,3	55
	B Technische Bedrijfskunde	36	33	43	35	37,1	44,8
	B Technische Informatica	25			31,3		
	B Technische Natuurkunde	69	44	46	61,6	39,3	33,8
	B Toegepaste Wiskunde	33	35	33	60	46,1	38,4
	B Werktuigbouwkunde	128	125	74	52,2	44,8	37,8
	Totaal Techniek	891	880	804	50,5	44,4	40,3
Totaal		3.643	3.097	2.953	51,8	48,6	46,5

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	AANTAL GESLAAGDEN			GEMIDDELDE STUDIEDUUR			
		2015	2016	2017	2015	2016	2017	
Economie	Ad Bedrijfsconomie	20	14	12	4,95	6,21	6,33	
	Ad Facility Management	12	8	15	3,00	3,50	2,07	
	B Accountancy	52	66	47	5,92	6,09	5,49	
	B Bedrijfskunde	104	95	113	5,37	5,25	5,42	
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	73	53	68	5,19	5,51	5,35	
	B Business IT & Management	65	64	60	5,34	5,11	5,32	
	B Commerciële Economie	119	151	147	5,24	5,03	5,29	
	B Communicatie	104	104	134	5,06	5,33	4,99	
	B European Studies	157	205	206	5,02	4,83	5,21	
	B Facility Management	135	158	181	4,71	4,68	4,80	
	B Finance & Control	132	136	164	4,92	5,13	5,07	
	B HBO - Rechten	195	220	218	5,29	5,10	4,92	
	B Informatiedienstverlening en -management	21	11	11	4,57	6,36	5,27	
	B Integrale Veiligheidskunde	72	99	87	4,89	5,03	4,99	
	B International Business	142	146	213	4,87	5,13	4,97	
	B Ondernemerschap & Retail Management	68	55	58	5,63	5,78	5,95	
	Totaal Economie		1.471	1.585	1.691	5,10	5,13	5,11
	Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	30	11	12	5,10	5,27	5,42
B Human Resource Management		55	48	117	5,29	5,60	5,50	
B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening		107	117	102	5,50	5,21	5,07	
B Pedagogiek		32	36	61	2,94	4,14	4,54	
B Sociaal Pedagogische Hulpverlening		143	154	198	4,85	4,90	5,00	
B Sportkunde		79	103	63	5,34	5,61	5,63	
Totaal Gedrag en Maatschappij			446	469	553	5,03	5,16	5,15
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	44	67	67	4,57	4,58	4,72	
	B Management in de Zorg	8	22		5,13	5,77		
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	111	149	135	4,09	4,50	4,33	
	B Voeding en Diëtetiek	173	147	161	4,55	4,92	4,86	
	Totaal Gezondheidszorg		336	385	363	4,42	4,75	4,64
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	95	98	115	4,82	4,60	4,90	
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	128	107	101	4,73	4,93	5,00	
	Totaal Onderwijs		223	205	216	4,77	4,77	4,94
Techniek	Ad Projectleider Techniek	11	15	12	2,45	2,20	2,50	
	B Bouwkunde	62	51	55	5,16	5,35	5,36	
	B Chemische Technologie	37	35	41	3,92	4,49	4,20	
	B Civiele Techniek	48	36	40	4,90	5,19	4,95	
	B Communication and Multimedia Design	112	83	98	5,51	5,70	5,41	
	B Elektrotechniek	40	37	31	4,55	5,11	4,90	
	B Human Technology	15	15	24	5,27	4,60	5,33	
	B Industrieel Product Ontwerpen	80	107	102	4,59	4,44	4,90	
	B Informatica	59	63	80	5,14	5,21	5,06	
	B Information Security Management	34	31	37	4,74	4,87	5,03	
	B Mechatronica	13	21	39	4,69	4,86	4,95	
	B Mens en Techniek	51	70	83	4,80	4,79	4,83	
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	21	19	22	5,00	5,32	5,18	
	B Technische Bedrijfskunde	48	48	38	5,33	5,10	5,55	
	B Technische Informatica	33	33	21	5,61	5,52	4,76	
	B Technische Natuurkunde	49	30	42	4,82	4,83	5,02	
	B Toegepaste Wiskunde	25	20	22	4,84	4,85	5,68	
	B Werktuigbouwkunde	96	134	140	4,81	4,78	5,11	
	Totaal Techniek		834	848	927	4,92	4,93	5,03
	Totaal		3.310	3.492	3.750	4,96	5,02	5,04

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	AANTAL STUDIESTAKERS			GEMIDDELDE STUDIEDUUR		
		2015	2016	2017	2015	2016	2017
Economie	Ad Bedrijfseconomie	15	22	16	2,80	3,95	2,13
	Ad Facility Management	3	6	7	6,00	3,17	1,29
	B Accountancy	79	109	84	2,41	2,17	2,32
	B Bedrijfskunde	82	72	86	3,16	3,85	2,73
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	109	109	123	2,41	3,29	2,60
	B Business IT & Management	26	17	13	6,04	7,06	6,54
	B Commerciële Economie	122	109	99	2,49	3,15	3,31
	B Communicatie	90	95	116	2,83	3,31	3,25
	B European Studies	243	229	224	2,27	2,06	1,97
	B Facility Management	105	77	100	2,54	2,29	2,63
	B Finance & Control	113	132	121	2,48	1,91	2,27
	B HBO - Rechten	320	348	351	2,04	2,18	2,27
	B Informatiedienstverlening en -management	9	6	5	4,33	4,83	8,00
	B Integrale Veiligheidskunde	112	139	140	2,26	1,96	2,14
	B International Business	189	177	163	2,29	2,06	2,23
	B Ondernemerschap & Retail Management	99	90	95	3,14	2,91	3,06
	Totaal Economie		1.716	1.737	1.743	2,49	2,50
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	24	16	12	4,25	3,50	5,08
	B Human Resource Management	63	71	84	2,78	2,56	3,35
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	94	90	36	2,77	2,48	4,69
	B Pedagogiek	78	66	91	1,37	1,55	1,66
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	144	110	27	2,02	2,45	4,22
	B Social Work			178			1,31
	B Sportkunde	39	46	62	2,41	2,28	1,87
Totaal Gedrag en Maatschappij		442	399	490	2,33	2,35	2,30
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	27	31	16	1,30	1,61	3,06
	B Management in de Zorg	3	6		5,33	6,17	
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	86	103	169	1,88	1,52	1,52
	B Voeding en Diëtetiek	137	154	155	2,11	1,84	2,07
Totaal Gezondheidszorg		253	294	340	1,98	1,79	1,84
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	66	87	92	2,92	2,13	2,14
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	59	71	84	2,10	1,90	1,92
	Totaal Onderwijs	125	158	176	2,54	2,03	2,03
Techniek	Ad Projectleider Techniek	1	5	2	1,00	1,80	4,00
	B Bouwkunde	51	42	67	2,10	2,26	3,07
	B Chemische Technologie	39	38	28	1,97	1,58	2,32
	B Civiele Techniek	38	32	34	2,34	1,78	2,94
	B Commercieel Ingenieur	1			11,00		
	B Communication and Multimedia Design	102	93	100	2,10	3,20	2,25
	B Elektrotechniek	28	43	45	2,00	1,86	1,82
	B HBO-ICT	190	243	265	1,47	1,45	1,58
	B Human Technology	2	9	3	4,00	6,67	7,00
	B Industrieel Product Ontwerpen	81	86	72	1,93	1,98	1,63
	B Informatica	27	20	11	4,81	6,45	8,36
	B Information Security Management	7	5	4	5,43	6,40	4,75
	B Mechatronica	33	46	60	1,21	1,22	1,25
	B Mens en Techniek	53	62	43	1,51	1,79	1,88
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	21	34	32	1,71	1,74	1,59
	B Technische Bedrijfskunde	58	54	56	1,91	2,07	2,20
	B Technische Informatica	15	16	4	6,47	8,50	8,00
	B Technische Natuurkunde	57	86	62	1,74	1,59	2,00
	B Toegepaste Wiskunde	39	49	48	1,54	1,47	1,56
B Werktuigbouwkunde	129	108	123	1,87	2,22	1,96	
Totaal Techniek		972	1.071	1.059	1,99	2,12	2,04
Totaal		3.508	3.659	3.808	2,30	2,29	2,26

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	NEGATIEF BINDEND STUDIEADVIES			% NEGATIEF BINDEND STUDIEADVIES				
		2015	2016	2017	2015	2016	2017		
Economie	Ad Bedrijfseconomie	5	11	11	38,5	73,3	61,1		
	Ad Facility Management	1	3	5	33,3	13,6	20,8		
	B Accountancy	72	88	77	52,2	61,1	54,2		
	B Bedrijfskunde	40	52	69	27,4	45,6	42,3		
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	60	53	76	43,8	36,3	44,7		
	B Business IT & Management								
	B Commerciële Economie	94	60	70	40,9	36,4	37,0		
	B Communicatie	39	41	48	26,5	25,6	32,9		
	B European Studies	153	161	146	40,5	41,6	39,2		
	B Facility Management	50	52	56	23,5	34,4	35,9		
	B Finance & Control	110	135	122	48,9	48,6	51,5		
	B HBO - Rechten	210	217	217	36,3	36,2	34,3		
	B Informatiedienstverlening en -management								
	B Integrale Veiligheidskunde	73	111	101	37,1	47,2	42,4		
	B International Business	157	166	146	42,2	42,9	38,5		
	B Ondernemerschap & Retail Management	44	64	62	33,8	43,2	37,3		
Totaal Economie	1.108	1.214	1.206	38,1	41,1	39,8			
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	7	9		41,2	47,4			
	B Human Resource Management	29	39	43	24,4	29,5	30,9		
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	39	44		28,1	41,9			
	B Pedagogiek	55	49	65	41,4	36,6	35,9		
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	72	68		35,5	46,9			
	B Social Work			137			42,3		
	B Sportkunde	30	31	53	29,4	35,2	32,7		
Totaal Gedrag en Maatschappij	232	240	298	32,5	38,5	37,0			
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	21	26	10	18,6	23,6	8,8		
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	47	65	116	26,7	36,3	39,3		
	B Voeding en Diëtetiek	70	86	83	33,8	40,2	31,9		
	Totaal Gezondheidszorg	138	177	209	27,8	35,2	31,3		
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	37	54		22,0	32,3			
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	37	47	27	34,6	40,2	24,5		
	Totaal Onderwijs	74	101	27	26,9	35,6	7,8		
Techniek	Ad Projectleider Techniek	1	2		5,9	15,4			
	B Bouwkunde	37	38	40	44,6	43,7	49,4		
	B Chemische Technologie	27	29	18	22,5	38,2	28,1		
	B Civiele Techniek	30	31	30	31,9	33,3	46,2		
	B Communication and Multimedia Design	51	56	69	34,5	35,0	37,9		
	B Elektrotechniek	26	42	38	40,0	48,3	45,8		
	B HBO-ICT	148	182	204	32,5	37,2	35,2		
	B Industrieel Product Ontwerpen	44	57	51	25,6	29,7	38,6		
	B Informatica								
	B Mechatronica	50	58	69	49,0	52,3	58,5		
	B Mens en Techniek	53	52	38	42,4	44,8	37,6		
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	11	24	31	22,9	40,0	44,3		
	B Technische Bedrijfskunde	31	40	49	34,8	41,7	41,2		
	B Technische Informatica								
	B Technische Natuurkunde	52	79	60	46,4	58,1	54,5		
	B Toegepaste Wiskunde	31	46	41	40,8	53,5	44,1		
B Werktuigbouwkunde	105	77	97	37,4	39,1	42,5			
Totaal Techniek	697	813	835	35,0	40,7	41,2			
Totaal				2.249	2.545	2.575	35,2	40,0	37,4

Bijlage 8 Profileringsfonds

Commissie FOS

De Commissie FOS (Financiële Ondersteuning Studenten) is eenmaal in de 6 weken bij elkaar gekomen onder voorzitterschap van Albert van Kampen (extern jurist). De commissie bestond verder uit: Hanneke Kadijk (ambtelijk secretaris), Mahnaz Sarikhani (student-lid) en Ciska de Bruijn (dossiers).

In 2018 zijn 174 aanvragen bij de commissie binnengekomen en behandeld.

8.1 Aanvragen bij het profileringsfonds per faculteit

Faculteit	Totaal	Bijzondere omstandigheden	Bestuursactiviteiten
Bestuur, Recht & Veiligheid	29	6	23
Business, Finance & Marketing	15	9	6
Gezondheid, Voeding & Sport	15	10	5
IT & Design	12	3	9
Management & Organisatie	37	24	13
Sociaal Werk & Educatie	18	18	0
Technologie, Innovatie & Samenleving	48	4	44
Totaal aantal aanvragen in 2018	174	74	100

Het Profileringsfonds 2018 in cijfers

- In totaal zijn 174 aanvragen behandeld in 2018, waarvan 100 aanvragen met betrekking tot bestuurlijke activiteiten en 74 aanvragen voor bijzondere omstandigheden of activiteiten.
- 155 aanvragen zijn positief beoordeeld.
- 63 aanvragen zijn toegekend inzake bijzondere omstandigheden en activiteiten:
 - 14 toekenningen inzake 'ziekte';
 - 9 toekenningen inzake 'bijzondere familieomstandigheden' waarvan 5 op grond van mantelzorg;
 - 6 toekenningen inzake 'zwangerschap en bevalling';
 - 25 toekenningen inzake 'functiebeperking';
 - 2 toekenningen inzake 'topsport of andere activiteiten hoog niveau';
 - 2 toekenningen inzake 'ziekte' in combinatie met 'bijzondere familieomstandigheden';
 - 2 toekenningen inzake 'ziekte' in combinatie met 'functiebeperking';
 - 1 toekenning inzake ziekte in combinatie met niet studeerbaarheid;
 - 1 toekenning inzake 'ziekte' in combinatie met 'bijzondere familieomstandigheden' i.c.m. 'niet-studeerbaarheid';
 - 1 toekenning inzake 'zwangerschap en bevalling' in combinatie met 'niet-studeerbaarheid'.
- In totaal zijn 92 aanvragen toegekend met betrekking tot bestuurlijke activiteiten waarvan 1 naar aanleiding van een beroep op de hardheidsclausule.
- Er waren in 2018 4 toekenningen uit het Profileringsfonds aan niet-EER-studenten. 1 toekenning voor bijzondere omstandigheden en 3 toekenningen voor bestuursactiviteiten.
- 17 aanvragen zijn afgewezen en 2 aanvragen zijn niet ontvankelijk verklaard.
- Gemiddeld werd er 8,0 maanden (243 dagen) toegekend aan Financiële ondersteuning bij bijzondere omstandigheden (in 2017: 8,4 en in 2016: 8,1 maanden).
- Gemiddeld werd er 4,3 maanden (131 dagen) toegekend aan Financiële ondersteuning bij Bestuursactiviteiten (in 2017: 4,5 en in 2016: 4,0 maanden).
- Gemiddeld werd er 12,0 maanden (365 dagen) toegekend aan Financiële ondersteuning bij bijzondere activiteiten; topsport (in 2017: 6,0 maanden).
- Het aantal behandelde aanvragen in 2018 (174) ligt lager dan het aantal aanvragen in 2017 (200) en 2016 (201).
- Er is in 2018 drie keer bezwaar gemaakt tegen een uitspraak van de Commissie FOS. Voor alle bezwaren is een schikking getroffen.

8.2 Aanvragen bij het profileringsfonds per omstandigheid

Aanvragen o.b.v. bijzondere omstandigheden

Aanvragen o.b.v. bijzondere omstandigheden		74
Toekende aanvragen bijzondere omstandigheden:		63
• Vanwege functiebeperking	25	
• Vanwege ziekte	20	
• Vanwege bijzondere familieomstandigheden (waarvan 5 vanwege mantelzorgtaken)	9	
• Vanwege zwangerschap en bevalling	7	
• Vanwege topsport of andere activiteiten op hoog niveau	2	
Niet toegekend		11

Aanvragen o.b.v. bestuurlijke activiteiten

Aanvragen o.b.v. bestuurlijke activiteiten	100
Toegekend (waarvan 1 met beroep op de hardheidsclausule)	92
Niet toegekend	8

Toekenningen gemiddeld

	2018	2017	2016
Bijzondere omstandigheden	8,0 maanden € 4.563	8,4 maanden	8,1 maanden
Bestuursactiviteiten	4,3 maanden € 1.513	4,5 maanden	4,0 maanden
Topsport	12 maanden € 2.356	6 maanden	

Financiële verantwoording Profileringsfonds 2018

In totaal is er in 2018 een bedrag van € 426.658 toegekend uit het Profileringsfonds. Dit is € 58.609 minder dan in 2017 (€ 485.267) en € 72.161 meer dan in 2016 (€ 354.497). Een bedrag van € 287.446 is toegekend aan studenten die op grond van bijzondere omstandigheden of activiteiten ondersteuning hebben gekregen uit het Profileringsfonds, waarvan € 4.712 op grond van het beoefenen van topsport. Een bedrag van € 139.212 is toegekend op grond van bestuursgerelateerde activiteiten. In totaal is in 2018 een bedrag van € 3.571 toegekend aan niet-EER-studenten.

- Gemiddelde hoogte van toekenning voor ondersteuning inzake bijzondere omstandigheden bedroeg € 4.563.
- Gemiddelde hoogte van toekenning voor ondersteuning inzake bestuursgerelateerde activiteiten bedroeg € 1.513.
- Gemiddelde hoogte van toekenning voor ondersteuning inzake bijzondere activiteiten (topsport) bedroeg € 2.356.

Aanvraag en uitkering van financiële ondersteuning vinden vaak niet plaats in hetzelfde jaar. De hoogte van het verantwoorde bedrag in 2018 heeft voor een deel betrekking op aanvragen uit voorgaande jaren.

Bijlage 9 Beurzen

Naam programma (inkomende mobiliteit)	Aantal uitgereikte beurzen
Orange Knowledge Programme	5
Holland Scholarship	21

Naam programma (uitgaande mobiliteit)	Aantal uitgereikte beurzen
Erasmus+	308 (248 voor studie en 60 voor stage)
Hogeschoolfonds	199
VSBfonds	1
Holland Scholarship	23
Hopjesfonds	5

Bijlage 10 Beroep- en bezwaarschriften naar onderwerp

Omschrijving: Overzicht beroep- en bezwaarschriften naar onderwerp
Peildatum: 31 december 2018

Het CBE ontving in het verslagjaar 501 beroepschriften. De GAC ontving 75 bezwaarschriften. Het totale aantal beroepen bezwaarschriften (576) ligt daarmee hoger dan in 2017 (27 zaken meer).

Tegen de volgende beslissingen tekenden studenten beroep of bewaar aan:

College van Beroep voor de Examens

- bindend studieadvies (BSA) 267
- inhoud van tentamens 76
- cijfer 14
- maatregel (onregelmatigheden bij toetsen) 30
- stage/afstuderen 39
- overig 72
- toelating 21+-toets 2

Geschillenadviescommissie

- Financiële Ondersteuning Studenten (FOS) 7
- Inschrijving opleiding 36
- Inschrijving Tentamens 10
- uitschrijving 2
- collegegeld 21

Van de 576 ingediende bezwaar- en beroepschriften werden er:

- 21 niet ontvankelijk verklaard;
- 335 ingetrokken naar aanleiding van een schikkingsvoorstel;
- 117 ingetrokken als reactie op het verweerschrift van de examencommissie of de student eerder beroep introk;
- 77 behandeld in een zitting van het CBE waarvan er:
 - 12 alsnog werden geschikt;
 - 4 alsnog niet ontvankelijk werden verklaard;
 - 15 gegrond werden verklaard;
 - 46 ongegrond werden verklaard.

Eind december 2018 waren 24 beroepszaken nog niet afgewikkeld.

Bijlage 11 Gebruikte afkortingen

Afkorting	Betekenis	Afkorting	Betekenis
AD	Associate Degree	OIL	Overige Instellingslasten
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming	OKC	Onderwijs Kwaliteit & Communicatie
B&C	Bedrijfsvoering & Control	P&C cyclus	Planning & Control cyclus
BDB	Basis Didactische Bekwaamheid	PDCA	Plan Do Check Act
BFM	Faculty Business Finance & Marketing	PIL	Personeel in Loondienst
BKE	Basis Kwalificatie Examinering	PNIL	Personeel niet in Loondienst
BKO	Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek	PSA	Psychosociale Arbeidsbelasting
BLD	Blended Learning Desk	R&O	Resultaat & Ontwikkeling
BRV	Faculteit Bestuur Recht & Veiligheid	RI&E	Risico Inventarisatie & Evaluatie
BZ	Bestuurszaken	ROC	Regionaal Opleidingscentrum
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst	RvT	Raad van Toezicht
CBE	College van Beroep voor de Examens	SDB	Senior Didactische Bekwaamheid
CDKM	City Deal Kennis Maken	SKE	Senior Kwalificatie Examinering
CLO	Centrum voor Lectoraten en Onderzoek	SLB	Studie Loopbaan Begeleider
CoE	Centres of Expertise	SOI	Strategisch Overleg Internationalisering
CvB	College van Bestuur	SOR	Strategische Onderzoeksraad
DAM	Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen	SPP	Strategisch Personeelsplan
DBA	Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties	SWE	Faculteit Sociaal Werk & Educatie
DDO	Diensten Directeuren Overleg	TIS	Faculteit Techniek Innovatie & Samenleving
ERD WW	Eigen Risico Drager Werkloosheidwet	TLH	The Lighthouse
FG	Functionaris voor de Gegevensbescherming	TNO	Toets Nieuwe Opleiding
FOS	Financiële Ondersteuning Studenten	VPOO	Vertrouwenspersoon
FZ/IT	Facilitaire Zaken en Informatie Technologie	VSNU	Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten
GAC	Geschillen Adviescommissie	WIA	Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen
GVS	Faculteit Gezondheid Voeding & Sport	WIN	Wereldburgerschap, Internationalisering, Netwerkschool
HBO	Hoger Beroepsonderwijs	WNT	Wet Normering Topinkomens
HBO-K	Hoger Beroepsonderwijs-Kennisbank	WW	Werkloosheidwet
HCTL	The Hague Centre for Teaching & Learning	ZW	Ziektewet
HHs	Haagsche Hogeschool		
HR	Hogeschoolraad		
HRM	Human Resource Management		
ICT	Informatie & Communicatie Technologie		
ISO	Interstedelijk Studenten Overleg		
ITK	Instellingstoets Kwaliteitskader		
ITD	Faculteit IT & Design		
K&W	Kwaliteit & Werkdrukvermindering		
KMT	Kennismakings Tijd		
KPI	Kritische Prestatie Indicator		
LSVB	Landelijk Studenten Vakbond		
M&O	Faculteit Management & Organisatie		
MKB	Midden- en Kleinbedrijf		
MO	Management Overleg		
M&PC	Academie voor Masters & Professional Courses		
MT	Management Team		
NSE	Nationale Studenten Enquete		
NVAO	Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie		
NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek		
OA	Open Access		
OCW	Onderwijs Cultuur & Wetenschap		
OER	Onderwijs- en Examenregeling		

Colofon

Jaarstukken 2018 is een uitgave van De Haagse Hogeschool.

Coördinatie en redactie

Bedrijfsvoering & Control

Grafisch ontwerp en fotografie

Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie
De Haagse Hogeschool

De Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein 75
Postbus 13336
2501 EH Den Haag
www.dehaagsehogeschool.nl

juni 2018