

Jaarstukken

Bestuursverslag en Jaarrekening

2019

let's change
YOU. US. THE WORLD.

DE HAAGSE
HOGESCHOOL

Jaarstukken 2019

**Bestuursverslag
en
Jaarrekening**

Inhoudsopgave

Organogram	9
Verslag College van Bestuur	10
1.1 Realisatie van onze ambities	11
1.2 Overige ontwikkelingen in 2019.....	13
1.3 Besturing, samenwerking en leiderschap.....	15
1.4 Governance.....	15
1.5 Medewerker en organisatieontwikkeling.....	16
1.6 Financiën.....	17
1.7 Gebeurtenis na balansdatum: de impact van Covid-19 (Coronavirus).....	17
Onderwijs	18
2.1 WIN in onderwijskader / Let's Change	19
2.2 WIN in internationalisering en strategische allianties	19
2.3 WIN in het Lighthouse-concept.....	20
2.4 Onderwijsassortiment	21
2.5 Accreditaties & kwaliteitszorg	21
2.6 Studenttevredenheid en studiesucces	23
2.6.1 Studenttevredenheid en ervaringen	23
2.6.2 Studiesucces	25
2.7 Student	26
Onderzoek	28
3.1 Strategisch onderzoeksbeleid.....	29
3.2 Wisselwerking onderzoek en onderwijs	29
3.4 Onderzoekscultuur en andere zaken.....	30
Personeel en Organisatie	32
4.1 Visie op werkgever- en werknemerschap.....	33
4.1.1 Stimulerend werkklimaat.....	34
4.1.2 Eigen regie.....	34
4.1.3 Vaardig & Vitaal.....	35
4.1.4 Teamspirit.....	39
4.2 Formatieontwikkeling.....	40
4.3 Arbeidsvoorwaarden	41
4.4 Rechtsbescherming	41
Medezeggenschap	44
5.1 Verslag Hogeschoolraad.....	45
5.2 Verslag deelraden en opleidingscommissies	48
5.3 Georganiseerd Overleg.....	49

Bestuur en Governance	50
6.1 Samenstelling en portefeuilleverdeling College van Bestuur	51
6.2 Bestuurskosten en declaraties CvB.....	51
6.3 Verslag en samenstelling Raad van Toezicht	52
6.4 Risicomanagement- en - beheersingssysteem	56
6.4.1 Risico's en onzekerheden als gevolg van Covid-19.....	60
6.5 Naleving van wet- en regelgeving	61
6.5.1 Helderheid.....	61
6.5.2 Profileringsfonds.....	63
6.5.3 Algemene Verordening Gegevensbescherming.....	63
6.6 Kwaliteitsafspraken.....	64
6.6.1 Inzet van de studievoorschotmiddelen	64
6.6.2 Proces.....	64
6.6.3 Verantwoording 2019.....	65
Financiën	66
7.1 Financieel resultaat en financiële positie	67
7.2 Vermogenspositie en treasury	70
7.3 Investerings- en bedrijfsvoering.....	71
7.4 Continuïteitsparagraaf - Meerjarenbegroting.....	73
7.5 Meerjarenperspectief	76
7.5.1 Meerjarenperspectief: omstandigheden en ontwikkelingen als gevolg van Covid-19.....	80
Jaarrekening 2019	82

De Haagse Hogeschool in het kort

3.756

**AANTAL
AFGESTUDEERDEN**



**TEVREDENHEID OVER
DE OPLEIDING**
(100 DAGEN ANALYSE):

3.93

(schaal 1-5)



4 VESTIGINGEN

3 STEDEN

**DEN HAAG
DELFT
ZOETERMEER**

541

**INTERNATIONALE
BEURZEN
AFGEGEVEN**



25.374

MENSEN BEZOCHTEN DE HHS

OP **3**
OPEN DAGEN



45 OPLEIDINGEN

VERDEELD OVER

7 FACULTEITEN



ZIEKTEVERZUIM

5,31%



7 KENNISCENTRA
OPGERICHT MET

30

LECTORATEN

2.146
MEDEWERKERS



1.759
FTE

25.744

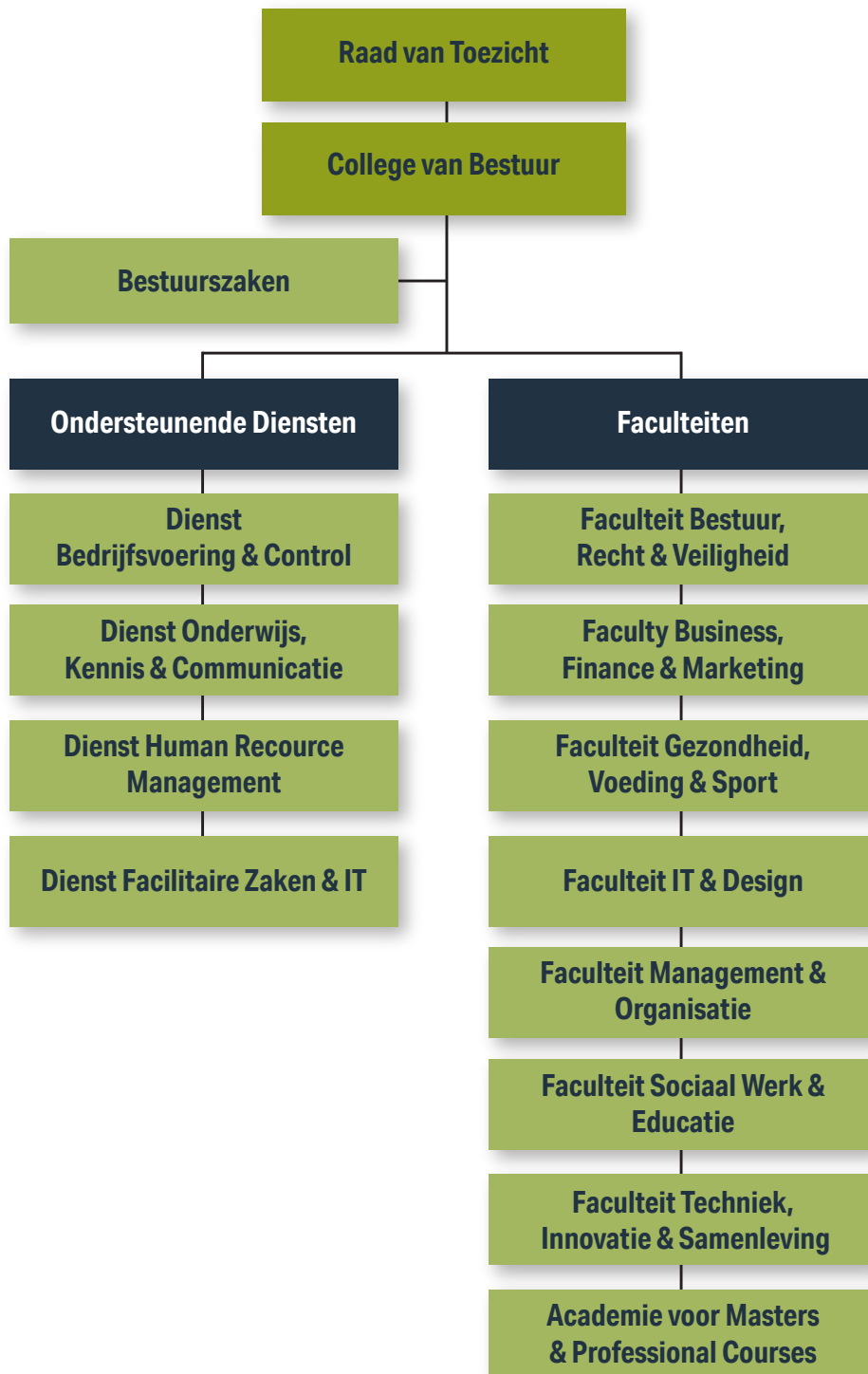
STUDENTEN MET

114

NATIONALITEITEN



Organogram



Hoofdstuk 1

Verslag College van Bestuur



1.1 Realisatie van onze ambities

Instellingsplan

In 2015 heeft De Haagse Hogeschool een instellingsplan opgesteld voor 2015 tot en met 2020. Daarin komen de strategische keuzes naar voren van De Haagse Hogeschool, waar sinds 2015 op is ingezet en waar De Haagse Hogeschool ook de komende jaren op focust:

- een verdere verhoging van onze kwaliteit, onder meer via;
- de doorontwikkeling van ons internationale profiel;
- de bevordering van wereldburgerschap;
- het realiseren van een netwerkhogeschool.

De strategische keuzes en ambities, verwoord in het instellingsplan, zijn nog altijd actueel en sluiten nog steeds aan bij de uitdagingen in het onderwijs en de samenleving. Deze ambities zijn nog niet volledig gerealiseerd. In 2019 is daarom het besluit genomen om het instellingsplan met twee jaar te verlengen: tot en met 2022.

Het besluit om het instellingsplan te verlengen is in lijn met de aanbevelingen uit de in 2017 gehouden midterm review. Daaruit 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 sluit de verlenging van het instellingsplan aan bij het verzoek van de Hogeschoolraad tot temporisering van de implementatie van de agenda uit het instellingsplan. Begin 2020 vindt tevens de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) plaats. Een verlenging voorkomt dat het proces om te komen tot een nieuw instellingsplan samenloopt met de inspanningen die er mogelijk volgen uit het ITK-proces.

Agenda 2019

In de Agenda 2019 staan drie hogeschoolbrede prioriteiten voor dat jaar beschreven:

- de realisatie van de onderwijs- en onderzoeksvisie, en randvoorwaardelijk daarvoor;
- een open en professionele cultuur, en;
- onze bedrijfsvoering.

De agenda uit het verslagjaar 2018 komt op hoofdlijnen terug in de agenda 2019, waarbij de focus is verschoven van sociale veiligheid en financiën naar kwaliteit en studentgerichtheid.

De agenda is richtinggevend geweest voor de jaarplannen van faculteiten en diensten. De realisatie van de agenda wordt hieronder per onderdeel kort beschreven. Voor een uitgebreidere uiteenzetting wordt verwezen naar de afzonderlijke hoofdstukken.

Realisatie onderwijsvisie

Ons doel is om de onderwijsvisie zo veel mogelijk gerealiseerd te hebben voor de studenten die instromen in het studiejaar 2021/2022. Dit betekent dat studenten, die in 2021 aan hun opleiding beginnen, onderwijs volgen dat in lijn is met de onderwijsvisie.

In 2019 is ervoor gekozen om de ontwikkeling op een aantal onderwerpen te versnellen. Dan gaat het onder meer om de onderwerpen wereldburgerschap en internationalisering. We doen dit door extra aandacht te geven aan de sustainable development goals (SDG's) in het onderwijs en de instelling. Om de implementatie te ondersteunen, zijn drie groepen van directeurs geformeerd die aan de slag gaan met de thema's wereldburgerschap, internationalisering, netwerkhogeschool (WIN), uitdagend, activerend en studeerbaar onderwijs (UAS), en student centraal uit de onderwijsvisie. Via het reguliere werkoverleg met de individuele directeurs wordt de voortgang op de thema's bijgehouden. The Hague Center for Teaching and Learning (HCTL) ondersteunt die voortgang verder op het gebied van scholing en ontwikkeling van het personeel op de onderwijsvisie.

De implementatie van het onderwyskader ligt op koers. Voor het merendeel van de thema's geldt dat de implementatie van het onderwyskader inmiddels deels is gerealiseerd. Verwacht wordt dat faculteiten tijdig aan het eindbeeld voldoen.

Realisatie onderzoeksvisie

Om de ambities uit ons strategisch onderzoeksbeleid te realiseren, hebben we in 2019 de nadruk gelegd op het organiseren van meer focus en massa van ons onderzoek.

In 2017 stelde De Haagse Hogeschool haar onderzoeksstrategie 'Onderzoek Versterkt' vast, waarin zij aangekondigde dat vanuit de vier onderzoeksplatforms kenniscentra zouden ontstaan.

Een kenniscentrum formaliseert en faciliteert een duurzame samenwerking tussen de hogeschool en externe partijen op basis van een meerjarige onderzoeksprogrammering. De ambitie is om elk kenniscentrum (indien mogelijk) door te ontwikkelen naar een volwaardig Centre of Expertise (CoE), zoals het hbo die in toenemende mate kent. Daarmee zorgen de kenniscentra voor sterke interne en externe herkenbaarheid van onderzoek.

In 2019 is besloten tot de oprichting van zeven kenniscentra met bijbehorende thematiek en samenstelling van lectoren per kenniscentrum. Over de positionering van deze kenniscentra is extern advies uitgebracht. Het advies legde de basis voor een reorganisatieplan.

Het reorganisatietraject is in het verslagjaar verder vormgegeven en wordt in 2020 afgerond.

In 2019 is tevens extra aandacht geweest voor het genereren van externe inkomsten in de vorm van onder andere subsidies.

De zeven kenniscentra zijn:

- Cyber Security
- Global Governance
- Health Innovation
- Digital Operations and Finance
- Global and Inclusive Learning
- Governance of Urban Transitions
- Mission Zero

Onderwijs voor werkenden

In de agenda 2019 is de ambitie opgenomen om het deeltijdaanbod van De Haagse Hogeschool verder uit te breiden en te optimaliseren. Om die ambitie te realiseren, is in het verslagjaar het programma Leven Lang Ontwikkelen (LLO) opgesteld.

Dit programma bestaat uit drie aan elkaar gerelateerde trajecten:

1. flexibilisering van deeltijd;
2. doelgroep- en marktanalyse deeltijd;
3. IT-Kavel Human Capital Agenda Zuid Holland.

Het programma is gericht op het samenbrengen van deze drie projectlijnen die bijdragen aan het laten groeien van (flexibel) deeltijdonderwijs binnen De Haagse Hogeschool.

Een visie op onderwijs voor werkenden is breder dan een deeltijdbeleid. Om recht te doen aan de ervaringen die worden opgedaan in het traject rond flexibilisering, is het nodig om de tijd nemen om dit te ontwikkelen. In 2019 is een belangrijke basis gelegd voor de positionering van De Haagse Hogeschool als belangrijke aanbieder voor onderwijs voor werkenden.

Open en professionele cultuur

Ten behoeve van het realiseren van de onderwijs- en onderzoeksvisie, en daarmee de agenda 2019, heeft de hogeschool ingezet op de versterking van (onderwijskundig) leiderschap en teamontwikkeling naar resultaatverantwoordelijke teams. Leiderschap is in 2019 een terugkomend thema geweest tijdens periodiek gehouden conferenties met het brede management.

Bedrijfsvoering, investeringen in het onderwijs verder mogelijk maken

In 2019 lag de focus binnen de bedrijfsvoering onder meer op:

- het verbeteren van de samenwerking binnen de ketens (student-faculteiten-diensten);
- het aanpassen van de planning & controlcyclus;
- de implementatie van de projecten uit Back on Track, waaronder
 - de onderwijsplanning en roostering;
 - de optimalisatie van het toetsproces.

Het in 2017 opgestarte Back on Track-programma is gericht op kwaliteitsverbetering en efficiency, waardoor meer tijd voor het primaire onderwijstaken beschikbaar komt.

1.2 Overige ontwikkelingen in 2019

Studievoorschotmiddelen 2019

In 2014 besloot het kabinet het studievoorschot in te voeren. Hierdoor kwam per studiejaar 2015 de basisbeurs te vervallen voor nieuwe studenten. De middelen die hiermee vrijkomen (studievoorschotmiddelen) worden geïnvesteerd in de kwaliteit van het hoger onderwijs. Over de besteding van deze middelen hebben het ministerie van OCW, de VSNU, de Vereniging Hogescholen, het ISO en de LSBV in 2018 het Sectorakkoord gesloten.

De Haagse Hogeschool besteedde de studievoorschotmiddelen 2019 voor veruit het grootste deel aan de thema's intensiever en kleinschaliger onderwijs en meer en betere begeleiding van studenten. De keuze voor deze thema's uit het Sectorakkoord is samen met de medezeggenschap gemaakt.

Kwaliteitsafspraken

In het eerder genoemde Sectorakkoord is opgenomen dat iedere instelling voor hoger onderwijs een plan opstelt en indient voor de voorgenomen besteding van de studievoorschotmiddelen in de periode 2019-2024.

In 2019 is binnen De Haagse Hogeschool het project Kwaliteitsafspraken van start gegaan. Dit resulteerde in een plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen op de hogeschool. Er zijn veel gesprekken binnen en buiten de hogeschool gevoerd om input op te halen: met docenten, studenten, ondersteunende medewerkers, medezeggenschap op alle niveaus, de Raad van Toezicht en externe stakeholders.

In het najaar 2019 heeft de Hogeschoolraad ingestemd met het plan. Ook heeft de Raad van Toezicht in het najaar 2019 er zijn goedkeuring aan verleend. De hogeschool heeft ervoor gekozen de doelen om te zetten in een beperkt aantal voornemens. Daarbij sluiten we aan bij eerder gemaakte keuzes. We investeren structureel in verbetering van de onderwijskwaliteit door docenten in te zetten om activerend, uitdagend en studeerbaar onderwijs met high support te geven, een voornemen dat ook opgenomen is in ons onderwijskader. Daarnaast investeren we vanaf 2021 in de fysieke en digitale leeromgeving. Dit plan is getoetst ten tijde van de visitatie in het kader van de Instellingstoets Kwaliteitszorg. Naar de mening van het panel voldoet het plan niet aan twee van de drie criteria van het beoordelingsprotocol Kwaliteitsafspraken.

In paragraaf 6.6 lichten we dit nader toe.

Instellingstoets Kwaliteitszorg

Tegelijk met het project Kwaliteitsafspraken is ook het project ITK gestart. De Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) is een periodieke, externe en onafhankelijke beoordeling door de NVAO van de interne kwaliteitszorg van een instelling. De faculteiten en diensten hebben voor zichzelf geformuleerd welke verbeterpunten zij zien rondom hun kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur, en welke acties zij gaan ondernemen om deze verbeteringen te realiseren. Het projectteam leverde in het verslagjaar een zelfevaluatie rapport op. Dit rapport diende als basis voor de visitatiebezoeken. In december 2019 en januari 2020 heeft het panel een bezoek gebracht aan De Haagse Hogeschool. Tijdens de mondelinge terugkoppeling heeft het panel voor wat betreft de ITK aangegeven de NVAO positief te adviseren, onder voorwaarden. Het definitieve rapport van de NVAO over de ITK is inmiddels in maart 2020 uitgebracht. Dit rapport heeft uitgewezen dat standaard 1 en 4 voldoen en dat standaard 2 en 3 ten dele voldoen. In paragraaf 2.5 lichten we dit nader toe.

Kwaliteitscyclus onderzoek

In het verslagjaar is de PDCA-cyclus (plan, do, check, act) voor onderzoek herzien. De cyclus beschrijft voor lectoraten, platforms, faculteiten en opleidingen op welke momenten plannings- en verslagdocumenten worden opgesteld en wat belangrijke momenten zijn om te zorgen dat onderzoek en onderwijs samen overleggen over hun gezamenlijke doelen. In de cyclus is ook aandacht voor de ondersteuning van het onderzoek. Per organisatieniveau komen de volgende onderdelen onder meer aan bod: het meerjarenplan, het jaarplan, de jaarreflectie, de koppeling met de R&O-cyclus en de visitatiecyclus.

We hear you (WHY)-campagne, studentenpanels en NSE

De We hear you-campagne heeft als doel te laten zien wat we doen om ons onderwijs beter te maken. In 2019 hebben de studentenpanels een vervolg gekregen.

Via de studentenpanels willen we, los van bestaande onderzoeks- en evaluatieinstrumenten voor studenten, op een informele en laagdrempelige manier input krijgen van studenten over hun wensen en ideeën. Onderwerpen die in het verslagjaar aan de orde kwamen betroffen onder meer: (ideeën over) communiceren met studenten, inclusiviteit en faciliteiten.

Vanaf het schooljaar 2019/2020 hebben we gekozen voor een andere opzet, waarbij het College van Bestuur een aantal studenten volgt en onder zijn hoede neemt.

Om het invullen van de NSE beter te faciliteren en te stimuleren, werd in het kader van de We hear you-campagne een aantal acties in gang gezet. Tussen 28 januari en 8 februari 2019 waren er chilling & fillingzones ingericht waar de studenten onder het genot van thee of koffie de NSE konden invullen.

Helaas heeft de Vereniging Hogescholen besloten om niet verder mee te werken aan de uitvoering van de NSE 2019, als gevolg van een opeenstapeling van problemen bij de afname van de NSE door Studiekeuze123 en uitvoerder IPSOS. Op het niveau van de Vereniging Hogescholen is met het ministerie van OCW overlegd over de invulling van de NSE in 2020¹.

Accreditaties

We zijn blij met de resultaten die zijn geboekt op het gebied van accreditaties. Ze helpen ons de opleidingen verder te ontwikkelen en ondersteunen onze kwaliteitszorgcyclus. Daarnaast waren de accreditaties in 2019 een goede voorbereiding op de ITK.

Klantenpanels

In 2019 is De Haagse Hogeschool gestart met klantenpanels per dienst. Hiermee wil zij het gesprek structureren en faciliteren over de wederzijdse verwachtingen die we over de dienstverlening hebben. In een klantenpanel zitten de vertegenwoordigers van de betreffende dienst, een of meer faculteitsdirecteuren, opleidingsmanagers, managers van faculteitsbureaus en docenten. De werkwijze met klantenpanels per dienst is niet in alle gevallen goed uit de verf gekomen. Na een evaluatie in 2020 zal worden besloten of de klantenpanels in de huidige vorm worden gecontinueerd.

Oprichting netwerk voormalige medewerkers

In 2019 is het initiatief genomen om een netwerk op te richten van voormalige medewerkers (XNet). De Haagse Hogeschool wil hiermee binding houden met haar oud-medewerkers. Zij kunnen daardoor ook een ambassadeursrol vervullen.

Tienjarig bestaan van De Haagse Hogeschool als UNESCO-school

In 2019 was De Haagse Hogeschool tien jaar UNESCO-hogeschool. Dit betekent dat zij al een decennium lang de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties omarmt en uitdraagt. Mondiale uitdagingen zoals klimaatverandering en toenemende ongelijkheid, die onder meer zijn opgenomen in de sustainable development goals (SDG's), vragen om duurzame oplossingen. Studenten, docenten en onderzoekers bij hogescholen leveren een belangrijke bijdrage aan deze oplossingen. Op diverse momenten in het verslagjaar is er aandacht geweest voor deze duurzame ontwikkelingsdoelen binnen de hogeschool, onder meer tijdens de opening van het hogeschooljaar.

1 De Vereniging Hogescholen heeft inmiddels besloten dat de NSE doorgang vindt in 2020.

Begroting 2019

De Hogeschoolraad adviseerde in twee termijnen negatief over de hogeschoolbegroting 2019 waardoor het begrotingsproces 2019 niet in 2018 kon worden afgerond. Na bemiddeling door de Raad van Toezicht over de

geschilpunten 'sturing lectoraten' en 'studievoorschotmiddelen' concludeerde de Raad van Toezicht dat er geen meningsverschil is over de hogeschoolbegroting 2019 c.q. de inzet van de budgetten op zich. In het voorjaar 2019 was de bemiddeling afgerond en heeft de Raad van Toezicht de hogeschoolbegroting 2019 goedgekeurd.

1.3 Besturing, samenwerking en leiderschap

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 2019 is gestart met werkgroepen van directeuren, die samen de regie op een strategisch thema uit het instellingsplan (in het bijzonder de onderwijsvisie) oppakken.

In 2019 is regelmatig overleg gevoerd tussen het College van Bestuur en alle directeuren via het CvB- Directeurenoverleg (CDO) én de portefeuillehouder en de vijf dienstendirecteuren via het Diensten Directeuren Overleg (DDO). Daarnaast sprak het College van Bestuur met de managementteams van de faculteiten en diensten over diverse thema's waaronder teamontwikkeling, de Instellingstoets Kwaliteitszorg en de kwaliteitsafspraken.

Dialogo medezeggenschap

In 2019 vonden er medezeggenschapsverkiezingen plaats. Dankzij deze verkiezingen zijn meer zetels in de Hogeschoolraad ingevuld. Ook is de samenstelling van de raad veranderd en is er nu een vertegenwoordiging vanuit de diensten en van een lector.

Bij de start van de nieuwe Hogeschoolraad in september 2019 is de wijze van samenwerken besproken. Vanuit zeggenschap en medezeggenschap is de wens geuit om de gewenste samenwerking en het gewenste samenspel vast te leggen in een convenant. In het najaar 2019 was er een concept gereed van het convenant dat verder wordt geconcretiseerd in 2020.

Professionalisering team CvB-directeuren

Ten behoeve van de professionalisering heeft het College van Bestuur in het verslagjaar een teamcoachingstraject voortgezet onder leiding van een externe coach. Naast sessies voor het college zijn er ook sessies gehouden voor het geheel van college en directeuren. In het kader van communicatie hebben CvB-leden trainingen gevolgd op het gebied van vloggen en LinkedIn.

1.4 Governance

Gedragcode wetenschappelijke integriteit

Het implementatieplan Gedragcode wetenschappelijke integriteit is in het verslagjaar aangenomen. Verschillende acties uit het plan zijn in uitvoering gebracht zoals het opstellen van de regeling Wetenschappelijke Integriteit en ondersteuning op datamanagement.

In de regeling Wetenschappelijke Integriteit zijn de zorgplichten van de hogeschool vastgelegd, conform de gedragcode. Het doel van deze regeling is meerledig:

- het bieden van rechtsbescherming aan medewerkers en studenten;
- het mogelijk maken van onderzoek naar eventuele schendingen van de wetenschappelijke integriteit binnen de instelling;
- het daartoe instellen van een commissie wetenschappelijke integriteit en het aanstellen van een vertrouwenspersoon wetenschappelijke integriteit.

Eind 2019 is de commissie ingericht. Tevens is een vertrouwenspersoon Wetenschappelijke integriteit aangesteld. Daarmee heeft de hogeschool tijdig, voor 1 januari 2020, aan haar zorgplicht voldaan.

1.5 Medewerker en organisatieontwikkeling

Visie werkgever- en werknemerschap

In het verslagjaar is er een nieuwe visie op werkgever- en werknemerschap opgesteld. De nieuwe visie geeft ons focus voor de komende vier jaar op het gebied van HRM-beleid. Dit beleid waarborgt dat medewerkers maximaal zijn toegerust om de organisatiedoelen te realiseren.

Diversiteitsbeleid

In 2018 heeft het College van Bestuur het charter diversiteit ondertekend. Naar aanleiding van deze ondertekening hebben we in 2019 een plan van aanpak opgesteld. Dit plan richt zich op drie doelstellingen:

- inclusief onderwijs;
- inclusief HRM-beleid (instroom, doorstroom en uitstroom);
- professionalisering.

Een van de activiteiten is het aanbieden van een traject hoe een inclusief leer- en werkklimaat en wereldburgerschap voor studenten en medewerkers kunnen worden vormgegeven. Dit traject is opgezet vanuit The Hague Center for Teaching and Learning (HCTL) in nauwe samenwerking met het Kenniscentrum Global and Inclusive Education. Een andere activiteit vanuit het charter is het opzetten van een meer inclusief werving- en selectiebeleid met als doel een meer etnisch divers personeelsbestand te verkrijgen. De ambitie om de hogeschool qua docentenpopulatie en qua management diverser te maken is nog niet gerealiseerd, maar de verwachting is dat dit door de genomen maatregelen de komende jaren wel zal gebeuren.

Onboarding

In de cao (collectieve arbeidsovereenkomst) zijn uitgangspunten opgenomen voor de introductie van nieuwe medewerkers (onboarding). Een goede introductie van nieuwe medewerkers draagt bij aan een (sociaal) veilig, open en professioneel werk- en leerklimaat, waarin zij zich welkom voelen, waarmee zij zich kunnen identificeren en van waaruit zij zich verder kunnen ontwikkelen.

In 2019 is het onboardingsbeleid van De Haagse Hogeschool vastgesteld en uitgevoerd. Het bestaat uit een algemeen programma voor alle nieuwe medewerkers en een specifiek programma per doelgroep (docenten, lectoren en onderzoekers, leidinggevenden en ondersteunend personeel).

Plan van aanpak werkdruk

Iedere hogeschool dient, zoals opgenomen in de cao, met instemming van de medezeggenschapsraad een aanpak te ontwikkelen voor het terugdringen van werkdruk.

Vanaf juni 2018 is binnen De Haagse Hogeschool het proces gestart dat moet leiden tot een aanpak van de werkdruk. In 2019 is in overleg met de Hogeschoolraad, een vertegenwoordiging uit de hele organisatie, het College van Bestuur en de dienst HRM een aanpak werkdruk opgesteld. In deze aanpak zijn maatregelen opgenomen op centraal en decentraal niveau. De aanpak werkdruk is aangeboden aan de Hogeschoolraad ter instemming. In het verslagjaar is de instemming van de Hogeschoolraad nog niet verkregen.

Docentprofessionalisering

Het docentprofessionaliseringsaanbod is in 2019 verder doorontwikkeld met de herijking van de Basis Didactische Bekwaamheid (BDB). Deze leergang is gestart in september 2019. De pilot van de Senior Didactische Bekwaamheid (SDB) is tevens gestart in 2019. En inzake de Basiskwalificatie Examinering (BKE) hebben we ons in 2019 gericht op een versnelling in het certificeringsproces. We hebben dat gedaan door:

- de mogelijkheid van een verkort certificeringstraject te onderzoeken;
- andere manieren van certificeren te onderzoeken;
- pilots uit te zetten binnen de hogeschool.

In 2020 krijgt deze versnelling in het BKE-certificeringsproces een vervolg.

1.6 Financiën

De hogeschool kijkt terug op een jaar waarin zij in financiële zin haar activiteiten binnen de bandbreedte van de kaderbrief 2019 heeft kunnen realiseren (met een maximaal negatief toelaatbaar resultaat van € 8 mln.). Het totaalresultaat is uiteindelijk uitgekomen op +/- € 7,2 mln. Daarmee is voor 2019 nadere invulling gegeven aan het meerjarige beleid van de hogeschool om de ruimte vanuit de bestemmingsreserves maximaal uit te nutten, teneinde de financiële ruimte die beschikbaar is vanuit de rijksbekostiging en de collegegelden te kunnen benutten voor de bekostiging en ondersteuning van het onderwijs. Voor de jaren tot en met 2024 wordt deze lijn voortgezet. Ook voor deze jaren is voorzien om te sturen op een negatief totaalresultaat, overigens binnen een voorzichtige bandbreedte (negatieve rentabiliteit van maximaal 2 procent). Dit is mede mogelijk, omdat vanaf 2021 een verdere stijging is voorzien in de rijksbijdrage vanuit studievoorschotmiddelen. Het op basis van deze uitgangspunten vastgestelde reservebeleid en het vrijmaken van eigen vermogen om te kunnen investeren in de hogeschool gaan gepaard met het aantrekken van vreemd vermogen. Voorzien is om vanaf 2020 een schatkistfinanciering aan te gaan om de investeringen in renovatie van vastgoed voor de jaren 2020 tot en met 2025 te kunnen realiseren. In deze periode wordt daarvoor een totale financiering aangetrokken van € 40 mln.

De financiële ontwikkeling en meerjarenbegroting worden nader toegelicht in hoofdstuk 7.

1.7 Gebeurtenis na balansdatum: de impact van Covid-19 (Coronavirus)

Na afsluiting van het verslagjaar 2019 werden de gevolgen van het corona-virus zichtbaar en voelbaar voor alle betrokkenen bij De Haagse Hogeschool. De impact op de manier van onderwijs geven, op de manier waarop we samenwerken met studenten en met elkaar is groot. In dit bestuursverslag geven we een inschatting van de effecten van deze ontwikkelingen. Deze staan toegelicht in paragraaf 7.5.1.

Hoofdstuk 2

Onderwijs



2.1 WIN in onderwijskader / Let's Change

Wat onderscheidt De Haagse Hogeschool in onderwijs?

De Haagse Hogeschool biedt onderwijs dat toegankelijk en haalbaar is voor iedereen die de juiste basiskwalificatie heeft, die de wil heeft om te slagen en bereid is 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 Haagse Hogeschool telt 26.000 studenten met bijna 114 nationaliteiten. Studenten worden opgeleid voor een specifiek beroepsprofiel en krijgen bagage mee voor hun persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling. Ze worden voorbereid op een toekomst waarin zij nieuwe kennis verwerven en toepassen. Het is daarbij belangrijk dat studenten hun expertise vertalen naar en verbinden aan de behoeften van de samenleving. Om hieraan vorm te geven, heeft De Haagse Hogeschool in 2017 het document 'Onderwijsvisie & -kader voor ons voltijd bacheloronderwijs' (hierna: onderwijskader) opgesteld. In dit onderwijskader zijn drie principes voor het bacheloronderwijs geschetst, die aansluiten bij de strategische keuze in het instellingsplan van De Haagse Hogeschool:

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

In 2019 is verder gewerkt aan de implementatie van het onderwijskader met een prominente rol voor de thema's wereldburgerschap en internationalisering en het inhoud geven aan de netwerkhogeschool. Voorbeelden van ontwikkelen uit 2019 zijn:

- Faculteiten werkten op basis van De Haagse Toetsing (toetsbeleid van De Haagse Hogeschool, vastgesteld in 2018) aan het vernieuwen van de toetshandboeken. Er kwam ondersteuning beschikbaar in de vorm van een toetsdesk waarin zowel fysiek als virtueel vragen gesteld kunnen worden.
- Een programma Leven Lang Ontwikkelen werd ingesteld voor de flexibilisering van een aantal deeltijdopleidingen binnen de hogeschool.
- Meerdere faculteiten experimenteerden met cumulatief toetsen en maakten rubrics ter ondersteuning van het beoordelen van beroepsproducten.
- Binnen De Haagse Hogeschool was studiebegeleiding in 2019 een belangrijk thema. Er werden onder andere studiedagen georganiseerd voor het trainen van gesprekstechnieken en om een visie op studiebegeleiding te formuleren.
- Het blended learning framework van De Haagse Hogeschool ('De Haagse Blend') werd in lijn gebracht met het onderwijskader. Het framework biedt opleidingen houvast voor het ontwikkelen van blended onderwijs conform de principes van het onderwijskader. Docenten krijgen ondersteuning via de blended learning desk en in 2019 zijn de zogenoemde blended learning weken georganiseerd, met verschillende workshops die zeer goed bezocht zijn door docenten. Daarnaast kwam een online omgeving beschikbaar met (online) activerende werkvormen en diverse video's die voortgekomen zijn uit een samenwerking met een landelijk netwerk ICT (Versnellingsplan).
- Het leernetwerk curriculumvernieuwing bundelde de krachten met The Hague Center for Teaching & Learning (HCTL) en The Lighthouse om een gezamenlijk programma voor de hogeschool aan te bieden over innovatieve onderwijsontwikkelingen.

2.2 WIN in internationalisering en strategische allianties

Het instellingsplan (2015) beschrijft hoe De Haagse Hogeschool voor de periode 2015-2020 wil focussen op de WIN-thema's: wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool. In ons WIN-gedreven onderwijs integreren opleidingen internationale en interculturele dimensies en andere perspectieven in de leeruitkomsten van hun curricula, zodat studenten zich tot betrokken en kritische wereldburgers in hun vakgebied kunnen ontwikkelen. Om docenten daarbij te ondersteunen, biedt The Hague Center for Teaching & Learning verschillende scholingsmogelijkheden aan. Zowel het vernieuwde onboarding-programma als de herijkte Basis Didactische Bekwaamheid (BDB) schenkt aandacht aan wereldburgerschap en internationalisering. Bij het ontwerp van de Senior Docent Bekwaamheid (SDB) is ook ruimte vrijgemaakt voor een verdieping op de WIN-thema's. Daarnaast is er in 2019 een trainingspilot geweest voor docenten

van onze business-opleidingen om samen met collega's van de Hogeschool van Amsterdam en de Hogeschool Rotterdam internationale dimensies in modules meer te expliciteren; van elke instelling deden vijf collega's mee. Dit leernetwerk internationalisering is begonnen met een tweede groep in september 2019.

Tevens stimuleert De Haagse Hogeschool een levendige diverse en internationale campus. De extra-curriculaire module 'Dutch Insights' voor internationale studenten trok veel aandacht en bijna honderd studenten namen een certificaat hiervoor in ontvangst. Het Global Citizenship Competence-certificaat werd in maart 2019 gelanceerd om studenten te stimuleren actief deel te nemen aan initiatieven die wereldburgerschap bevorderen; van ongeveer twintig studenten in de eerste helft van 2019 groeide het aantal naar bijna zestig in de tweede helft.

De sustainable development goals (SDG's) kwamen prominent naar voren in onze hogeschool. Zo stond de opening van het hogeschooljaar in het teken van de SDG's en werken meerdere opleidingen aan SDG-gerelateerde projecten. Een voorbeeld is de voltijdopleiding Voeding en Diëtetiek waarbij alle eerste- en tweedejaarsstudenten een SDG-challenge aangaan met als doel om maatschappelijke impact te maken op onder andere het gebied van duurzame voeding en op het bestrijden van voedingsafval. Een ander voorbeeld is de ontwikkeling van een gezamenlijke deeltijdopleiding voor HRM, Bedrijfskunde en Facility Management op basis van de SDG's. In die gezamenlijke deeltijdopleiding staan people, planet en profit centraal.

Na de ondertekening van het SDG-charter in 2018 heeft De Haagse Hogeschool zich in 2019 aangemeld bij SDG on Stage. Daar kunnen studenten SDG-relevante stages vinden. Per 1 oktober 2019 hebben we ook een licentie voor de database 'Sustainable Development Goals Online' van uitgeverij Taylor & Francis.

De profilering van De Haagse Hogeschool als internationale hogeschool kreeg in september 2019 zichtbare internationale erkenning tijdens het jaarcongres van de European Association for International Education in Helsinki met een Award for Outstanding Contribution. Tevens kreeg het PEETS-project van de opleiding Commerciële Economie de Britse Collaboration Award for Teaching Excellence. Daarnaast werkte De Haagse Hogeschool samen met Nuffic aan hun trainingsacademie en aan de ontwikkeling van een stappenplan voor internationalisering at home.

Onze strategische partnerschappen kregen meer zichtbaarheid door middel van diverse activiteiten in de opleidingen. Een paar voorbeelden:

- Op 2 en 3 december 2019 vond het 2nd International Forum on CSR, Sustainability and Circular Economy plaats in nauwe samenwerking met onze opleiding International Finance Management and Control (IFMC) en onze partners de Tampere University of Applied Sciences en de Francisco de Vitoria University.
- De opleiding International Communication Management (ICM) startte een online studentenproject met de University of Derby binnen de minor Journalism & Media.
- De oprichting van een Europees onderzoeksconsortium, waarin De Haagse Hogeschool samenwerkt met een aantal strategische partners bevindt zich in een gevorderd stadium.

Mobiliteit van studenten is en blijft een belangrijke pijler in het internationaliseringsbeleid. In 2019 was er een toename in het aantal beurzen voor uitgaande mobiliteit: 541 Haagse studenten ontvingen een beurs voor een buitenlandse studie- of stageperiode; waarvan 315 via Erasmus+, 205 via het Hogeschoolfonds, 17 via Holland Scholarship en 4 via het VSBfonds. Tevens wordt door een groeiend aantal studenten gebruikgemaakt van het hogeschoolbrede begeleidingsprogramma *Preparing for an International Experience* waarbij studenten reflecteren op hun internationale en interculturele ontwikkeling.

2.3 WIN in het Lighthouse-concept

The Lighthouse (TLH) is een centrum voor debat, cultuur en innovatie binnen De Haagse Hogeschool. Het is een fysieke plek, bestaande uit verschillende event- en ontmoetingsruimtes en tevens een label voor programma's die in deze ruimtes worden aangeboden. Doel is om meer met elkaar en met de buitenwereld te delen: inspiratie, kennis, ideeën, standpunten en visies. The Lighthouse draagt bij aan meer (sociale) cohesie binnen de hogeschool, aan meer samenwerking en meer connectie met de buitenwereld. Daarnaast wil De Haagse Hogeschool met de Lighthouse-programmering bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling van onze studenten tot wereldburger en aan de vergroting van hun reflectief vermogen en kritisch bewustzijn. The Lighthouse maakt in die zin onderdeel uit van ons informeel curriculum. De programmering van

The Lighthouse 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 Lighthouse-team zelf.

Ter illustratie geven we een aantal Lighthouse-activiteiten:

- Activiteiten rond de Europese verkiezingen: een groot EU-debat in het atrium en diverse debatten in de Speakers Corner;
- Winternachten Literatuur Festival met Aafke Romein;
- de dag van de duurzaamheid in samenwerking met de opleiding Ruimtelijke Ontwikkeling | Climate & Management;
- THINKFST, het kennisfestival voor en door medewerkers van De Haagse Hogeschool;
- Meat Week in samenwerking met de opleiding Commerciële Economie over de effecten van de intensieve vleesindustrie;
- The Science of Happiness: een reeks interactieve lezingen over (on)geluk;
- diverse internationale filmfestivals;
- collegetours met politici en bestuurders, georganiseerd samen met studenten Bestuurskunde;
- collegereeks Dutch Insights, een kennismaking met alle aspecten van Nederland voor buitenlandse studenten;
- een reeks van wekelijkse onderzoekslunches: presentaties van lopend of afgerond onderzoek door onze lectoren en kenniskringleden.

2.4 Onderwijsassortiment

Welke opleidingen bieden wij aan?

In 2018 heeft het College van Bestuur besloten om naast voltijds bacheloronderwijs de focus te leggen op onderwijs voor werkenden door:

- het aanbod van het bekostigde en onbekostigde masteraanbod te vergroten;
- het aantal deeltijdbachelors uit te breiden;
- maatwerkopleiding te bieden door middel van trainingen en bijscholingen.

In 2019 is deze lijn doorgezet en is er een programmateam Leven Lang Ontwikkelen (LLO) gestart met als doel modulair onderwijs, passend bij de leerbehoefte van duizenden LLO-studenten in de regio, versneld te implementeren. De Haagse Hogeschool wil hiermee continu kunnen inspelen op de behoefte vanuit de samenleving.

In 2019 is het eerste studiejaar begonnen van de deeltijdopleiding Huidtherapie. 43 studenten volgen deze deeltijdvariant die, net als de voltijdvariant, een numerus fixus heeft om de kwaliteit van het onderwijs te kunnen borgen. Een tweede reden van de numerus fixus is de beperkte vraag naar huidtherapeuten op de arbeidsmarkt. Daarnaast heeft De Haagse Hogeschool in 2019 succesvol de procedure Toets Nieuwe Opleiding (TNO) van de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO) voor de masteropleiding Healthy Ageing Professional doorlopen. Dat betekent dat wij vanaf nu deze opleiding mogen gaan aanbieden.

Verder zijn in 2019 enkele trajecten gestart voor de ontwikkeling van een nieuw aanbod vanaf studiejaar 2020-2021 en verder. Deze trajecten bevinden zich in verschillende fasen. Meer gevorderd is het ontwikkeltraject bij de faculteit Management & Organisatie voor het herzien van hun bestaande deeltijdopleidingen Facility Management, Bedrijfskunde en Human Resource Management. Deze herziene programma's zullen naar verwachting in september 2020 beginnen. Op het gebied van nieuwe opleidingen zijn onder andere de voltijds bacheloropleiding Applied Data Science en de masteropleiding Global Governance gevorderd. Beide opleidingen hebben als beoogde startdatum september 2021.

2.5 Accreditaties & kwaliteitszorg

Hoe staat het met de kwaliteit van onze opleidingen?

Om te beoordelen hoe goed de door De Haagse Hogeschool aangeboden opleidingen zijn, hanteren we een heldere accreditatie PDCA-cyclus (plan, do, check, act). Daarbij monitoren we periodiek de kwaliteit van de individuele opleidingen.

Deze cyclus is ook in 2019 uitgevoerd. De opleidingen nemen steeds beter de regie over de quick scan (een meting na twee jaar) en de monitor (de meting bij een verlengde visitatietermijn). Vanaf 2019 maken de stand van zaken rond de realisatie van het onderwijskader (ijkpunten) en daarmee de realisatie van het instellingsplan deel uit van de cyclus. Voor de quick scan en de monitor is dat al zichtbaar, voor de peer audit wordt dat door de opleidingen in voorbereiding meegenomen vanaf het najaar 2019. De activiteiten geven zicht op de stand van zaken inclusief de mogelijke risico's. Opleidingen weten waar zij acties op moeten ondernemen en doen dit ook.

De Wet Accreditatie op Maat is per 1 februari 2019 van kracht geworden. Het merendeel van de NVAO-besluiten in 2019 zijn nog conform het NVAO-kader 2018 genomen, waarbij gedifferentieerde oordelen zijn gegeven per standaard (onvoldoende, voldoende, goed en excellent). Vanaf inleverdatum 1 november 2019 is voor de beoordeling en het besluit het NVAO-kader 2019 van toepassing.

In 2019 zijn verschillende evaluatiebureaus betrokken bij de diverse visitaties. Opleidingen hebben de mogelijkheid te kiezen voor een visitatiebureau waarvan enerzijds de aanpak bij hen past en waarvoor anderzijds het merendeel van de opleidingen uit de visitatiegroep kiest. De verschillen hebben betrekking op: wel of geen inhoudelijke voorzitter, de wijze van onafhankelijke feedback voorafgaand aan de visitatie en de lengte en inrichting van de visitatie. Aandachtspunt blijft de panelsamenstelling en de tijdige indiening ervan bij de NVAO. Vooral met een bureau blijkt dat lastig te zijn.

In 2019 hebben we voor alle dertien opleidingen die opgingen voor een accreditatie van de NVAO een positief besluit ontvangen. De ontwikkelgesprekken zijn in de regel na oplevering van de beoordelingsrapportage gevoerd. De opleidingen nemen hier zichtbaar beter de lead in, alhoewel de verslaglegging een aandachtspunt blijft. De samenvatting, dan wel het verslag publiceren we zowel op de in- als externe website.

Bijna alle opleidingen die in 2019 door een extern panel zijn bezocht, hebben van dat panel een positief advies gekregen. Eén opleiding kreeg een positief advies onder voorwaarden. Het herstelplan met het beoordelingsrapport wordt voor deze opleiding ingediend voor de inleverdatum 1 mei 2020.

In 2020 en begin 2021 zal een extern visitatiepanel acht opleidingen, waarvan twee masteropleidingen, beoordelen. De voorbereidingen hierop zijn volop gaande.

Instellingstoets Kwaliteitszorg

In 2019 hebben wij de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) voorbereid. In de hogeschool zijn gesprekken gevoerd over kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur. Zo hebben tijdens de managementconferentie in maart faculteiten en diensten elkaar in peer audits feedback gegeven op hoe zij werken aan kwaliteit. Met de uitkomsten hebben de faculteiten en diensten hun eigen aandachtspunten geformuleerd, waarmee zij vervolgens aan de slag zijn gegaan.

Tegelijkertijd is de zelfevaluatie voor de ITK opgesteld, *Haagse wereldburgers op weg*. Hierin hebben we beschreven hoe we werken aan de realisatie van ons instellingsplan, de onderwijsvisie en het strategisch onderzoeksbeleid. De zelfevaluatie laat zien waar we trots op zijn en waar we ons nog kunnen verbeteren. *Haagse wereldburgers op weg* doet daarmee verslag van hoe wij onze studenten op weg helpen vakbekwame wereldburgers te worden die het verschil kunnen maken. De zelfevaluatie beschrijft ook hoe wij als hogeschool dit iedere dag weer beter willen doen.

De Raad van Toezicht en de Hogeschoolraad hebben in oktober ingestemd met de tekst van de zelfevaluatie, waarna deze is vastgesteld door het College van Bestuur. De Hogeschoolraad heeft een adviesbrief aan de zelfevaluatie toegevoegd.

Het opstellen van de zelfevaluatie en de gezamenlijke voorbereiding op de bezoeken van het panel van de NVAO hebben door de gehele hogeschool op alle niveaus geleid tot inspirerende gesprekken over kwaliteit. Daarmee heeft het proces zelf ook bijgedragen aan de kwaliteitscultuur. De ITK is voor ons een reflectiemoment en een kans om vreemde ogen te laten meekijken naar onze hogeschool. Het is een belangrijk element in onze kwaliteitscyclus.

In december 2019 en januari 2020 bracht een door de NVAO samengesteld panel een bezoek aan De Haagse Hogeschool. Het panel gaf tijdens de mondelinge terugkoppeling aan dat het de NVAO positief maar onder voorwaarden wilde adviseren voor wat betreft de ITK. Het adviesrapport is in concept uitgebracht in maart 2020.

In dit rapport stelt het panel dat De Haagse Hogeschool op standaard 1 (visie en beleid) en standaard 4 (ontwikkeling) voldoet. Op standaard 2 (uitvoering) en standaard 3 (monitoring) voldoet De Haagse Hogeschool ten dele. Op standaard 2 (uitvoering) vindt het panel dat veel plannen voor de implementatie van de onderwijsvisie en het onderwijskader nog in ontwikkeling zijn of dat de uitvoering ervan recent gestart is. Daardoor ontbreekt op dit moment nog een track record. Het panel stelt als voorwaarde dat de instelling aantoont hoe de uitvoering van plannen instellingsbreed leidt tot implementatie van de onderwijsvisie.

Op standaard 3 (monitoring) vindt het panel dat bij de verdere formele opvolging van signalen nog stappen gezet kunnen worden. Het panel stelt daarom als voorwaarde dat De Haagse Hogeschool aantoont dat evaluaties grondig geanalyseerd worden en dat de evaluatieresultaten structureel worden opgevolgd, gericht op verbeteringen. Aan beide voorwaarden zal De Haagse Hogeschool in 2020 werken om in 2022 de ITK positief af te sluiten.

2.6 Studenttevredenheid en studiesucces

De hogeschool meet de tevredenheid van studenten in alle fasen van hun opleiding. De tevredenheid wordt zowel op opleidingsniveau als op moduleniveau onderzocht. De campagne 'We hear you' is in 2019 voortgezet. Het doel is om structureel te luisteren naar studenten, hierop te acteren en hierover te communiceren. Daarnaast wordt het studiesucces (rendement) gedurende het jaar gemonitord via de planning- en controlcyclus.

2.6.1 Studenttevredenheid en ervaringen

Ervaringen studenten eerste drie maanden

Het onderzoek '100 dagen Haagse Hogeschool' be vraagt de concrete ervaringen van studenten na de eerste drie maanden bij de opleiding. Begin 2019 zijn de resultaten van studielichting 2018-2019 beschikbaar gekomen en ook de resultaten van studielichting 2019-2020 zijn beschikbaar voor dit jaarverslag. Studenten zijn net als voorgaande jaren ook in studiejaar 2019-2020 tevreden over hun studiekeuze en over hun opleiding. Eveneens blijkt wederom dat mbo'ers meer aansluitingsproblemen ervaren, mannen hun eigen studiede gedrag lager waarderen en studenten met een niet-westerse -migratieachtergrond lager scoren op bindingsaspecten. Over een aantal belangrijke factoren voor studiesucces – studiede gedrag, roostering, goed beeld van de opleiding, feedback door docenten, beheersing van de Engelse taal – waren de studenten in studiejaar 2018-2019 meer tevreden dan het jaar daarvoor. Voor 'goed beeld van de opleiding' en 'roostering' is in studiejaar 2019-2020 de toegenomen tevredenheid behouden. Voor de overige onderwerpen in het onderzoek geldt dat een derde hiervan in 2019-2020 een lagere score heeft dan vorig jaar, de meerderheid gelijk is gebleven en het nut van de Studiekeuzecheck dit jaar hoger wordt gewaardeerd.

Studentenpanels

Na drie studentenpanels met het College van Bestuur georganiseerd te hebben, heeft De Haagse Hogeschool vanaf september gekozen voor een andere aanpak. In die nieuwe aanpak verbindt ieder collegelid zich voor een heel studiejaar aan een vast eigen panel van acht of negen studenten. Deze panels komen minimaal vier keer per jaar bij elkaar. Hierdoor krijgen de leden van het CvB gedurende een heel jaar mee waar de studenten mee bezig zijn, wat hen drijft en waar ze tegenaan lopen.

In 2019 is een nieuwe communicatiestrategie ingezet om alle studenten binnen de hogeschool te bereiken. Die strategie omvat een drieslag:

1. Centraal attenderen we de studenten op de mogelijkheden.
2. Vervolgens herhalen we dat decentraal op faculteitsniveau.
3. En bieden we studenten op dat decentrale niveau verdieping.

Stuur- en monitordata

In 2019 zijn verschillende stappen gezet om meer stuur- en monitordata op een effectieve en gebruiksvriendelijke manier beschikbaar te stellen. De eerste fase van het onderwijsdashboard is opgeleverd; dit betreft de cijfers met betrekking tot aanmelding en inschrijving van studenten. Het onderwijsdashboard sluit aan bij het dashboard HRM en Financiën en geeft het management zodoende een geïntegreerde blik op de opleidingen.



Eind 2019 zijn alle standaardrapportages met cijfers over studenten en onderwijs omgezet naar het gebruiksvriendelijke Qlikview. De rapportages worden vooral gebruikt door beleids- en kwaliteitszorgmedewerkers bij de faculteiten. Zij ondersteunen het management en de docententeams in hun werkzaamheden door stuurinformatie aan te leveren. Het ontwikkelen van een hogeschoolbrede onderwijsvaluatiesystematiek is in 2019 voortgezet. In 2019 is de aanbesteding afgerond en is de inrichting van de applicatie DiCe gestart. Ook is een hogeschoolbrede vragenlijst vastgesteld. Een aantal faculteiten heeft daar een pilot mee gedraaid. Vanaf september 2020 zullen de applicatie en vragenlijst hogeschoolbreed worden gebruikt.

Studenttevredenheid alle studiejaar

De Nationale Studenten Enquête (NSE) onderzoekt jaarlijks de tevredenheid van studenten over verschillende aspecten van hun opleiding. In 2019 heeft de Vereniging Hogescholen besloten dat de hbo-instellingen zich uit het onderzoek terugtrekken als gevolg van twijfels over de betrouwbaarheid van de resultaten. Keuzegids heeft daarom voor zijn editie 2020 gebruikgemaakt van de resultaten van de NSE 2018 (60 procent van de beoordeling in Keuzegids is gebaseerd op de NSE). De Haagse Hogeschool bereikt in Keuzegids 2020 de tiende positie in de landelijke ranking van grote instellingen, vorig jaar de elfde positie. Binnen de Randstadhogescholen heeft De Haagse Hogeschool de derde positie, vorig jaar de vierde positie.

Alumni

De HBO-Monitor onderzoekt de tevredenheid van studenten over hun opleiding anderhalf jaar na afstuderen. Door aanpassing van de vragenlijst zijn de oordelen over inhoud en docenten niet te vergelijken met vorig jaar. In de landelijke vergelijking scoort De Haagse Hogeschool op deze oordelen lager dan gemiddeld. De algemene tevredenheid over de opleiding is vergelijkbaar met vorig jaar.

2.6.2 Studiesucces

Resultaten 2019

Voor 2019 zijn naast *percentage uitvallers na 1 jaar* als nieuwe rendementsmaten *percentage bindend studieadvies (BSA) na 1 jaar* (positief advies) en *diplomarendement herinschrijvers²* gerapporteerd. De uitval van studiejaar 2018-2019 is dit jaar verder gedaald (43,4 procent) en het BSA-rendement is gestegen (50,9 procent), het diplomarendement is met 0,4 procent gedaald naar 57,9 procent. Het studiesucces in de propedeuse is beter dan in de hoofdfase; hierbij is echter niet uit te sluiten dat de stijging van het BSA-rendement deels te verklaren is door het feit dat studenten die zich voor 1 februari uitschrijven niet langer een negatief BSA ontvangen.

Voor 2019 is voor het eerst een hogeschoolbrede norm voor de rendementsmaten geformuleerd. Voor de propedeusematen is de norm niet helemaal gehaald, maar is er wel een goede trendontwikkeling zichtbaar (norm is 3 procent verbetering ten opzichte van het cohort 2016, voor uitval is een daling van 2,4 procent gerealiseerd, voor BSA-rendement een stijging van 2,1 procent). Het diplomarendement voldoet met een stijging ten opzichte van het cohort 2012 aan de norm.

De stijging van het percentage langstudeerders – studenten die twee jaar of langer staan ingeschreven dan de nominale studieduur – is in 2019 afgevlakt tot 0,3 procent (op 12,6 procent langstudeerders). Dit is waarschijnlijk (deels) gerelateerd aan de eerste daling sinds 2014 van het percentage studenten dat een jaar langer dan de nominale studieduur staat ingeschreven (8,7 procent).

Het gemiddeld aantal behaalde studiepunten aan het einde van het eerste jaar is verder gestegen tot ruim 46 (dit is inclusief de studenten die na de propedeuse niet doorgaan naar de hoofdfase).

2 Het aandeel van de studenten van de groep herinschrijvers dat binnen de nominale studieduur + 1 jaar van een opleiding het diploma van diezelfde opleiding heeft behaald.

2.7 Student

Overstap naar het hbo

Om de kans op een succesvolle overstap naar het hbo te vergroten, heeft De Haagse Hogeschool het programma H/Overstap opgezet. Binnen dit programma werken we samen met partners in de regio om de kans op een succesvolle overstap naar het hbo te vergroten. Met Spirit4you is in 2019 onder meer het evenement Bekijkjetoekomst.nu en een symposium 'doorstroom naar het hbo' georganiseerd. Beide activiteiten zetten we gezamenlijk voort. In de samenwerking met het mbo-hbo ligt de focus op het keuzedeel 'doorstroom hbo'. Dat voeren we uit met alle mbo- en hbo-partners in de regio, gericht op het economisch en het sociaal domein van het mbo. Inhoudelijk zijn er aan de hand van verschillende evaluaties verbeteringen doorgevoerd in het keuzedeel. Daarnaast hebben betrokken hbo-studenten van De Haagse Hogeschool (bij voorkeur studenten met een mbo-achtergrond) een training 'studentmentoring' gevolgd bij het lectoraat Inclusive Education en hebben de docenten van de keuzedelen van elkaar kunnen leren in werkateliers.

Tot slot waren er initiatieven voor vo-hbo waarbij de focus lag op het Haags Mentor Programma (HMP) en op docent-professionalisering. Het project heeft een plek gekregen in het huidige curriculum van de opleiding HRM en wordt uitgevoerd op het Wateringse Veld College. Het programma is uitgebreid naar twee semesters en er is een koppeling gemaakt met de training studentmentoring van het Lectoraat Inclusive Education.

Het project Voor de Poort is geëvalueerd. Op basis daarvan is de governance aangepast met een stuurgroep en een vaste structuur binnen elke faculteit. Ook zijn aanpassingen gemaakt in het palet aan studiekeuzeactiviteiten voor het studiejaar 2019-2020. Het aanbod ziet er na de aanpassingen als volgt uit: open dagen, meeloopdagen, proefstuderen, college tours en de studiekeuzecheck.

Campuscultuur op De Haagse Hogeschool

De Haagse Hogeschool zet zich in voor een prettig en veilig leef- en leerklimate voor studenten in en buiten de school. Dit draagt bij aan het succes en welzijn van studenten en biedt studenten de kans om zich buiten het curriculum verder te ontplooiën. Door samen met de studenten te zorgen voor een warm welkom, voor diverse (sport) activiteiten en evenementen én voor een bruisend verenigingsleven, verbinden we studenten aan elkaar, de hogeschool en de stad.

In 2019 is vanuit 'Campus Student Life & Sports' (hierna: Campus) een verdere impuls gegeven aan het studentenleven, de verenigingen en de studentensport. In 2019 is de fitness op De Haagse Hogeschool vernieuwd en het sportprogramma in de avonden op De Haagse verder uitgebreid. Verder is Campus gaan samenwerken met burgerverenigingen om te komen tot studententeams. Het team van Campus heeft besturen van studie- en studenten(sport)verenigingen gefaciliteerd bij hun continuïteit en aanbod. Campus heeft hen gestimuleerd hun krachten te bundelen. Zo is het voorzittersoverleg nieuw leven ingeblazen. Het aanbod aan verenigingen breidt zich uit, ook qua diversiteit. De jaarlijkse grootse studentenfeesten als Connected, de OhOh Intro en XXLMas zijn enthousiast door de studenten bezocht. Het team van Campus werkte hierbij nauw samen met studenten en met circa twintig stagiairs.

Diverse ontwikkelingen maken dat het beleidsaccent rondom studentenklimate en -voorzieningen een andere insteek krijgt. Door een sterkere behoefte aan sociale inbedding van studenten is besloten om de bijdrage aan Acku en beide grote festivals (XXL-mas en Connected) vanaf de zomer van 2020 te stoppen en om de vrijgekomen middelen te besteden aan het versterken van de introductieperiode op De Haagse Hogeschool zelf en aan het aanbod van kleinschalige sociale activiteiten. De kennis en ervaring van Acku integreren we in het team Campus van De Haagse Hogeschool.

Binnen het platform 'Student & Stad' werken alle hogeronderwijsinstellingen samen op het terrein van studentenklimate en -voorzieningen met thema's als studentenhuysvesting, studieplekken, introductie, internationalisering, (psychische) zorg, studentenverenigingen en (sport)activiteiten. Het gebied rondom de hoofdlocatie van De Haagse Hogeschool is sterk in ontwikkeling. De komende jaren komen diverse grote bedrijven naar het gebied, wat allerlei kansen biedt op nieuwe samenwerkingsverbanden. De herontwikkeling van 'College Campus Hollands Spoor' wordt steeds concreter: de gemeente heeft met De Haagse Hogeschool, de buurt en studenten een aantrekkelijk ontwerp gemaakt om de buitenruimte rondom De Haagse Hogeschool groener, uitnodigender en veiliger in te richten.

Studeren op maat

De Haagse Hogeschool vindt het van groot belang om elke student gelijke kansen te bieden. Studenten met een functiebeperking willen we waar mogelijk faciliteiten bieden die hun de kans geeft om hun studie succesvol te volgen. Opleidingen zorgen voor de extra voorzieningen, die examencommissies toewijzen op advies van de studentendecaan. Binnen de opleiding hebben diverse personen een rol in het leveren van een voorziening. Coördinatie en monitoring zijn daarbij belegd bij een aandachtsfunctionaris. Het afgelopen jaar is deze taak geformaliseerd met een taakomschrijving en uren-toekenning. Ook is op elke faculteit een ketenoverleg opgestart. Alle medewerkers die een rol vervullen bij voorzieningen voor deze groep studenten bespreken daarin periodiek wat de knelpunten zijn en lossen die op.

Studentpsychologen

De formatie van de studentpsychologen is in de loop van 2019 uitgebreid met 0,6 fte tot 2,6 fte. Deze maatregel, gecombineerd met het continueren van de werkervaringsplek en een betere administratieve ondersteuning, heeft geleid tot een sterke toename van het aantal consults met studenten. De wachttijden zijn gemiddeld iets lager, maar nog wel te hoog in de drukke perioden, omdat ook de vraag is toegenomen. Bijna 40 procent meer studenten deden een beroep op de studentpsycholoog. Twee derde was vrouw, een relatief groot aandeel – 25 procent – internationaal. Dat een groot aantal afspraken niet doorging door 'no-show' helpt niet bij het beperken van de wachttijden. Het blijkt moeilijk dit aantal terug te dringen.

Het trainingsaanbod voor studenten is in 2019 uitgebreid, onder meer met een Engelstalige training rond uitstelgedrag en een workshop rond tentamenstress. Het aantal groepen dat van start is gegaan, is eveneens toegenomen en met 27 weer op het niveau van 2017.

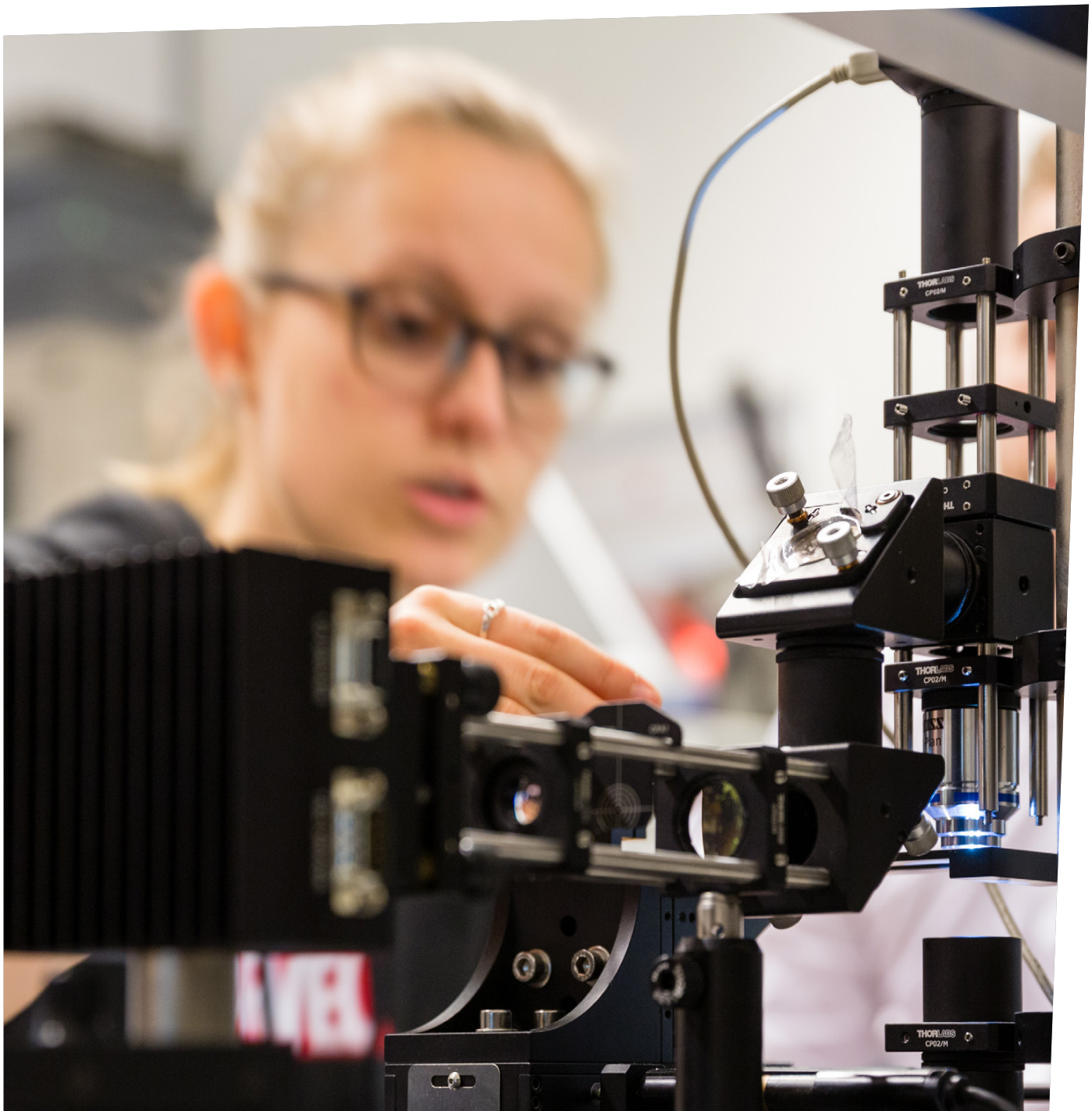
Studentenhuisvesting

De maatregelen die in 2019 zijn genomen om het aantal garantiekamers voor internationale studenten sterk uit te breiden, werpen hun vruchten af. Zij hebben, gecombineerd met de verbeterde informatievoorziening, ertoe geleid dat er zich geen internationale studenten hebben gemeld die geen huisvesting konden vinden. De processen, mede vormgegeven rond de betaling van een housing fee, lopen goed: op volgorde van betaling krijgt de student zekerheid over een kamer.

Het tekort aan studentenkamers in Den Haag is voorlopig nog een probleem. De prognoses laten ook de komende jaren nog forse tekorten zien.

Hoofdstuk 3

Onderzoek



3.1 Strategisch onderzoeksbeleid

De Haagse Hogeschool heeft vier strategische ambities voor onderzoek: allereerst een zo goed mogelijke wissel- en samenwerking tussen onderzoek en onderwijs. Vervolgens een goede doorwerking van het onderzoek naar de beroepspraktijk en de samenleving. Verder de kwaliteit en de kwaliteitszorg van het onderzoek. En ten slotte focus en massa van het onderzoek. Deze ambities zijn verwoord en uitgewerkt in de strategische nota 'Onderzoek Versterkt' (2017).

In deze nota werd al aangekondigd dat vanuit de platforms kenniscentra zouden ontstaan. De transitie van platforms naar kenniscentra is een logische volgende stap voor de hogeschool, omdat een kenniscentrum meer structuur, herkenbaarheid en zekerheid geeft. Een kenniscentrum formaliseert en faciliteert een duurzame samenwerking, meerjarige onderzoeksprogrammering en een personele planning en begroting. Begin 2019 is een transitie-organisatie opgezet om de omslag naar kenniscentra te realiseren. In juli van dat jaar heeft het College van Bestuur besloten om zeven kenniscentra op te richten op strategische onderzoeksthema's. De zeven centra zijn:

- Cybersecurity
- Global and Inclusive Learning
- Health Innovation
- Mission Zero
- Digital Operations and Finance
- Governance of Urban Transitions
- Global Governance

In elk kenniscentrum werken lectoren samen op basis van een afgebakende thematiek. Deze wordt beredeneerd vanuit complexe maatschappelijke vraagstukken, relevant voor de beroepscontexten van de opleidingen van De Haagse Hogeschool. Iedere lector draagt vanuit zijn eigen lectoraat bij aan die thematiek om samen meer waarde toe te voegen aan de onderzoeksvraagstukken. Met de keuze voor de strategische onderzoeksthema's van de kenniscentra hebben we geborgd dat er meer focus komt in de onderzoeksagenda van De Haagse Hogeschool. Elk kenniscentrum heeft een jaarplan 2020 opgeleverd dat in 2020 wordt doorontwikkeld naar een meerjarenplan.

De Haagse Hogeschool zal de komende tijd de kenniscentra verder positioneren en ontwikkelen. In 2019 zijn hiertoe gesprekken gevoerd met meerdere interne gremia. Ook door externen ingebracht advies zal worden gebruikt om dit proces te ondersteunen. De leidende principes hierbij zijn om:

- de kenniscentra zichtbaar en inhoudelijk autonoom te maken;
- in de structuur meer evenwicht te waarborgen tussen onderwijs en onderzoek.

Door de kenniscentra inhoudelijk autonoom te organiseren, blijft er maximale flexibiliteit en wendbaarheid om met zowel externe partners als intern met opleidingen samen te werken. Het College van Bestuur heeft dit in november 2019 met de Hogeschoolraad besproken. Dit proces wordt in 2020 voltooid.

3.2 Wisselwerking onderzoek en onderwijs

De wisselwerking tussen onderzoek en onderwijs vond op De Haagse Hogeschool in 2019 op allerlei manieren plaats. Docenten werkten aan hun eigen professionalisering door deel te nemen aan het onderzoek van lectoraten. Studenten droegen aan het onderzoek van lectoraten bij. Allerlei activiteiten werden aan studenten aangeboden, variërend van gastcolleges tot minoren.

De Haagse Hogeschool verzamelt jaarlijks informatie over de relatie tussen lectoraten en het onderwijs via onderzoeksindicatoren. Deze indicatoren zijn gebaseerd op de vereisten van het landelijk Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO).

Figuur 1: Onderzoeksresultaten 2019: onderwijs en studentbetrokkenheid

Activiteiten en producten	Aantal
(Gast)colleges voor studenten	393
Bijdragen aan minoren of keuzemodulen	120
Ontwikkelde onderwijsmaterialen	38
Begeleiding afstudeeropdrachten	76
Evenementen / congressen voor studenten	57
Bijdragen aan de onderzoekslijn in een curriculum	26
Deelnemen aan de werkveldcommissie van een opleiding	10
Betrokkenheid bij curriculumvernieuwing	51

Studentbetrokkenheid	Aantal
Studenten actief betrokken bij de uitvoering van onderzoek*	2 536
Totaal aantal bereikte studenten via onderzoeks- en onderwijsactiviteiten van lectoraten**	23 200

De cijfers zijn tot stand gekomen op basis van door de lectoraten zelf geregistreerde onderzoeksoutput.
 * In 'aantal studenten' zijn studenten meerdere malen meegeteld die aan meerdere activiteiten deelnamen.
 ** Dit getal is afgerond op honderdtallen omdat het een schatting is.

3.3 Internationalisering van onderzoek

De Haagse Hogeschool is een van de veertien leden van UASNL, een netwerk van evenzoveel Nederlandse hogescholen met Europese onderzoeksambities. Per 1 september heeft UASNL een lobbyist aangenomen die kantoor houdt in Brussel. Hij heeft kennisgemaakt met alle deelnemende hogescholen en behartigt in de Europese Unie de belangen van het Nederlandse praktijkgerichte onderzoek in het algemeen en van de leden in het bijzonder.

3.4 Onderzoekscultuur en andere zaken

Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit

De Haagse Hogeschool weet zich gebonden aan de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit. In het verslagjaar heeft zij diverse activiteiten ondernomen om een aantal zorgplichten uit deze gedragscode te implementeren. Specifiek gaat het om de plichten 'training en supervisie', 'goed databeheer', 'ethische normstelling en procedures', 'onderzoekscultuur' en 'openbaarmaking en verspreiding'. In dit kader heeft de hogeschool ook de masterclass Rules and Regulations for Researchers (RRR) ontwikkeld en uitgevoerd. Tijdens de masterclass komen onderwerpen zoals AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming), open access, en wetenschappelijke integriteit aan bod. De masterclass heeft het afgelopen jaar vier keer plaatsgevonden. In totaal hebben 52 mensen hem gevolgd, voornamelijk lectoren en kenniskringleden.

Promotiecommissie

De Promotiecommissie van De Haagse Hogeschool heeft in het verslagjaar in twee rondes acht pre-promotieaanvragen en drie promotieaanvragen ontvangen van medewerkers. Daarvan zijn zes pre-promotieaanvragen gehonoreerd en hebben twee promotiekandidaten in plaats van de promotievoucher een pre-promotievoucher voor de duur van één jaar ontvangen.

De samenstelling van de Promotiecommissie is door de gewijzigde beschikbaarheid van de leden in 2019 gewijzigd. Het College van Bestuur heeft twee nieuwe leden benoemd.

Drie medewerkers van De Haagse Hogeschool hebben hun doctorstitel gekregen (PhD) en vier medewerkers ontvingen van de NWO een promotiebeurs voor leraren.

Onderzoekslunches

Wekelijks vindt in de Innovation Playground de onderzoekslunch plaats die door de kenniscentra i.o. (voorheen platforms) worden georganiseerd. Tijdens de onderzoekslunches presenteren medewerkers hun onderzoek aan collega's. De onderzoekslunch heeft een interactief karakter met ruimte voor collegiale reflectie.

Awards en andere tekenen van waardering

Alle medewerkers van De Haagse Hogeschool die in het afgelopen jaar promoveerden, ontvingen bij het jaarlijkse THNKFST een beeldje als waardering voor hun onderzoek: dr. Jan Bats, dr. Herman de Bruine en dr. Joris Hoeboer. Het onderzoeksteam 'Gelijkspanning', met Johan Woudstra, Diëgo Zuidervliet en Pepijn van Willigenburg (opleiding Elektrotechniek), won de Pim Breebaart Research Award 2019.

Bij de landelijke Student Research Conference 2019 heeft Bernard de Roos de Beste Poster Award gewonnen met zijn afstudeeronderzoek bij de opleiding Bewegingstechnologie (in samenwerking met het lectoraat Revalidatie). Drie andere studenten van De Haagse Hogeschool waren geselecteerd om er een paperpresentatie te geven. Onze hogeschool was ook vertegenwoordigd in de Jury Committee.

Vertrouwenspersoon en Commissie Wetenschappelijke Integriteit (WI)

Het College van Bestuur benoemde op 17 december 2019 een vertrouwenspersoon WI en de leden van een vertrouwenscommissie WI. De vertrouwenspersoon fungeert als eerste aanspreekpunt voor vragen en klachten wanneer een medewerker of student vermoedt dat binnen de organisatie de wetenschappelijke integriteit is geschonden. De commissie WI heeft tot taak om een klacht over schending van wetenschappelijke integriteit te onderzoeken en daarover het College van Bestuur te adviseren.

Kwaliteitszorg onderzoek

In 2019 heeft het college een nieuwe gestroomlijnde PDCA-cyclus voor onderzoek vastgesteld om de kwaliteit van onderzoek goed te kunnen borgen en monitoren. Deze cyclus sluit zo veel mogelijk aan bij de kwaliteitscyclus rond het onderwijs. Naast jaarplanvorming zijn evaluatiemomenten voor interne en externe verantwoording belangrijke onderdelen van de cyclus.

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 platform Goed Bestuur voor een Veilige Wereld voltooide een externe visitatie in 2019. Het platform Connected Learning heeft een midterm review in 2019 uitgevoerd.

Publicatiebeleid

De hogeschool wil het zogenoemde open access publiceren stimuleren. In 2019 heeft de bibliotheek onderzocht hoe het proces van publiceren verloopt en wat het succes hiervan is. Op basis van deze evaluatie worden in 2020 maatregelen getroffen. Zo willen we onder meer een grotere bekendheid geven aan het beleid en willen we dat ondersteunen via de digitale portal.

Hoofdstuk 4

Personeel en Organisatie



4.1 Visie op werkgever- en werknemerschap

De Haagse Hogeschool vraagt van haar medewerkers specifieke kennis en kunde op de principes die wij onze studenten willen meegeven. Dit doet een beroep op hun verbindend vermogen als individu, in teams en in relatie met de buitenwereld, om een optimaal resultaat voor studenten, het beroepenveld en de samenleving te realiseren.

In 2019 is gezamenlijk gewerkt aan een open en professionele cultuur door ons te richten op een versterking van het (onderwijskundig) leiderschap, een versterking van teamontwikkeling naar resultaat-verantwoordelijkheid alsmede op de professionalisering van alle medewerkers. Om dit te ondersteunen en lading te geven, is een hogeschoolvisie op werkgever- en werknemerschap ontwikkeld.

Vanuit deze visie zijn en worden activiteiten en projecten ontwikkeld, waarbij vaak meerdere perspectieven uit de visie worden geraakt. De gerealiseerde voortgang wordt in onderstaande paragrafen nader toegelicht vanuit het perspectief waaraan thema's het meeste zijn gelieerd.



4.1.1 Stimulerend werkklimaat

Netwerkhogeschool voor bevlogen mensen met hart voor onderwijs en onderzoek



Stimulerend werkklimaat

Netwerkhogeschool voor bevlogen mensen met hart voor onderwijs en onderzoek

- Aantrekkelijke internationale en inclusieve plek om te werken en studenten op te leiden tot wereldburgers
- Een plek waar je je voor langere of kortere tijd aan verbindt
- 'Professioneel thuis' met inspirerende collega's, een relevant netwerk en bron van kennisontwikkeling
- Goede arbeidsvoorwaarden en faciliteiten om dit succesvol te zijn
- Werken bij HHs is een pré op je CV

Diversiteit en inclusie

De Haagse Hogeschool ziet diversiteit en inclusie als een belangrijke meerwaarde voor de kwaliteit van het onderwijs.

Op 19 december 2018 hebben we als hogeschool dan ook het charter diversiteit ondertekend. Hiermee committeren wij ons aan het bevorderen van een inclusief leer- en werkklimaat.

In het kader van het charter diversiteit is in het jaar 2019 gewerkt aan de totstandkoming van een integraal plan van aanpak voor het vergroten van diversiteit. Hierbij zijn doelstellingen geformuleerd op inclusief onderwijs, HRM-beleid en professionalisering. In september is de Taskforce Diversiteit & Inclusie gestart, met als doelen:

- het sturen, borgen en monitoren van de doelstellingen uit het plan van aanpak;
- het organiseren van draagvlak voor het thema in de hogeschool;
- het formuleren van plannen voor de lange termijn.

Een inclusief leer- en werkklimaat houdt ook in dat De Haagse Hogeschool conform de doelstellingen uit de participatiewet kansen wil bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, oftewel participanten. In 2019 hebben negen mensen (5,4 fte) uit de doelgroep een baan gekregen die rekening houdt met individuele mogelijkheden. Met deze uitbreiding werkten aan het einde van het verslagjaar veertien participanten bij onze hogeschool (9,4 fte). We zetten in op een verdere vergroting van dit aantal om zo uiteindelijk de doelstelling van 74 participanten in 2023 te behalen.

4.1.2 Eigen regie

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



Eigen regie

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

- Proactief handelen en persoonlijk leiderschap is de norm
- Leidinggevend zijn transparant over verwachtingen en mogelijkheden en onmogelijkheden
 - Balans tussen vertrouwen en verantwoordelijkheid
 - Oprechte aandacht, ook voor sociale veiligheid, en goede begeleiding
 - Zelfredzaamheid

Rol van leidinggevenden

Om een zekere uniformiteit en kwaliteit van leiderschap aan De Haagse Hogeschool te versterken, zijn we in 2019 gestart met een specifiek onboardingprogramma voor leidinggevenden en hebben we het collectieve leiderschapsprogramma verder doorontwikkeld. Hiermee equipeert de hogeschool de leidinggevenden en brengt zij hen in stelling om vanuit hun positie als leidinggevende bij te dragen aan de doelstellingen van De Haagse Hogeschool zoals verwoord in het instellingsplan, de onderwijsvisie en het strategiedocument 'Onderzoek Versterkt'. Uiteraard was er ook ruimte voor individuele ontwikkeltrajecten.

Daarnaast is in 2019 gewerkt aan de rolbeschrijving van leidinggevenden op het gebied van HRM. Dit wordt in 2020 verder uitgewerkt.

Collectief leiderschapsprogramma

In het collectieve leiderschapsprogramma komen leidinggevendenden van De Haagse Hogeschool samen rond thema's die de ontwikkeling van het leiderschap raken. Bij de keuze voor deze thema's spelen de beleidskaders rond onderzoek en onderwijs een belangrijke rol, geflankeerd door de actualiteit. De deelnemersgroep binnen dit programma varieert per activiteit. Hierdoor wordt het mogelijk om leidinggevendenden van alle lagen in de organisatie met elkaar te verbinden en om vanuit verschillende perspectieven met bepaalde thema's aan de slag te gaan. In 2019 heeft de ITK grote invloed gehad op de programmering. Daarnaast hebben teamontwikkeling, leiderschapsvaardigheden en de jaarplannen/PDCA een plek gekregen.

Resultaat- en ontwikkelingscyclus

De resultaat- en ontwikkelingscyclus (R&O-cyclus) biedt zowel de medewerker als de leidinggevende handvatten voor de prestaties en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. In dit kader vinden er drie gesprekken plaats; het planningsgesprek, functioneringsgesprek en het beoordelingsgesprek. Sinds 2018 worden het doorlopen van de gehele cyclus en het tijdig retourneren van de R&O-formulieren extra gemonitord.

Naar een nieuwe cyclus

De huidige R&O-cyclus is te bureaucratisch ingericht, is verder weinig inspirerend en vooral een een-op-een gesprek. Daarom is in 2019 gewerkt aan een nieuwe cyclus, waarbij we op een andere manier met elkaar in gesprek gaan over performance en ontwikkeling. Zowel medewerkers als leidinggevendenden moeten die nieuwe cyclus als waardevol zien. Hij moet de ontwikkeling naar resultaatverantwoordelijk werken in teams ondersteunen. Doel is om de nieuwe cyclus vanaf september 2020 te gaan gebruiken.

4.1.3 Vaardig & Vitaal

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

Vaardig & vitaal

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

- Continue professionele en persoonlijke ontwikkeling gericht op het werk van vandaag én dat van morgen
- Actueel inzicht in (toekomstige) personeelsbehoeften én beschikbaar talent voor een wendbare organisatie
- Faciliteiten gericht op duurzame inzetbaarheid en vergrijzing
- Specifieke aandacht voor werkbelasting

De Haagse Hogeschool heeft een open en professionele cultuur. Een cultuur waarin we continu bouwen aan een professionele en persoonlijke ontwikkeling, gericht op ons functioneren van vandaag én dat van morgen. Vanuit die cultuur hebben we in het verslagjaar gewerkt aan:

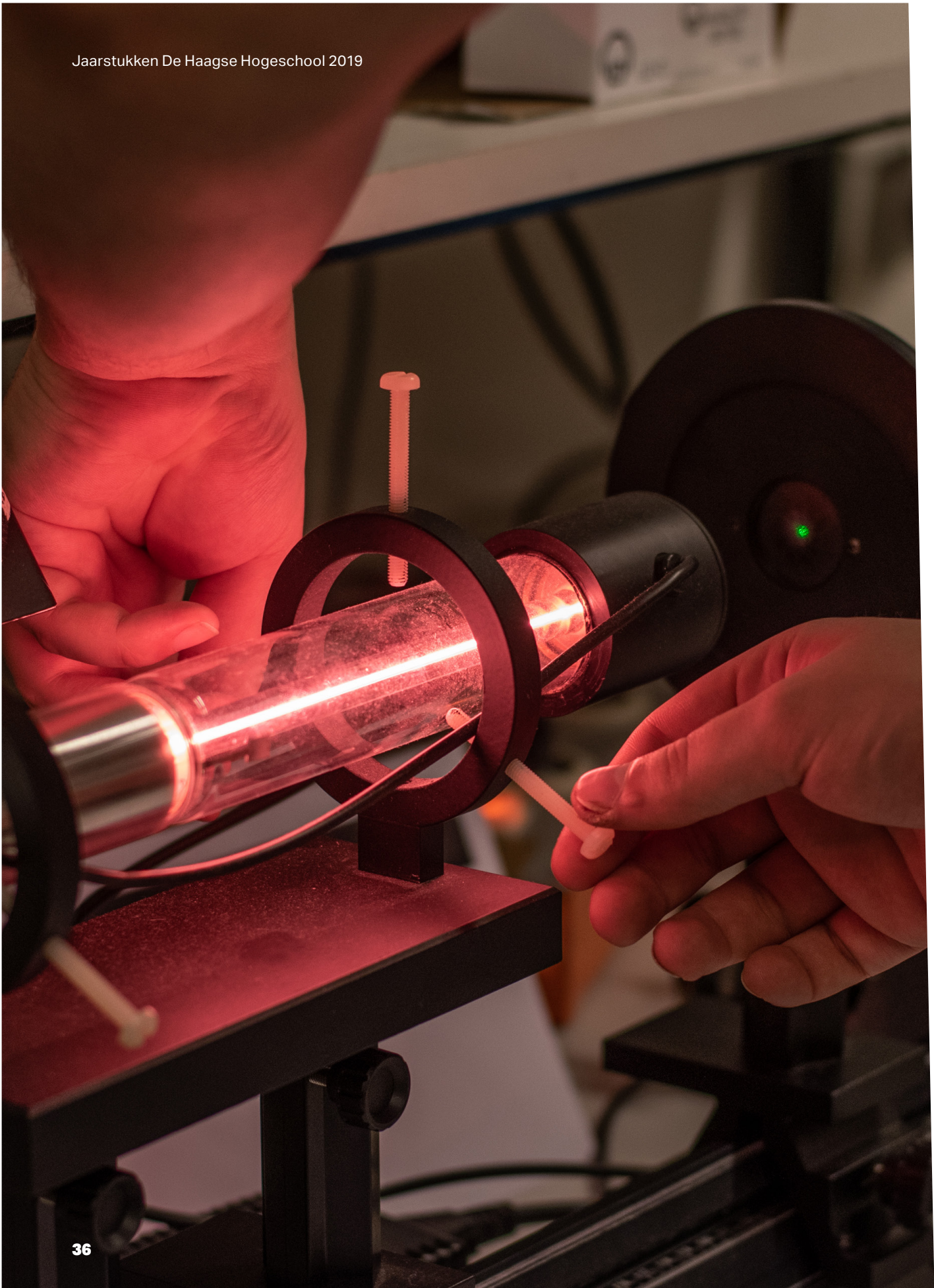
- een strategische personeelsplanning;
- een onboardingsbeleid;
- docentprofessionalisering.

In ons hogeschoolbrede professionaliseringsplan 2018-2020 hebben we professionaliseringsdoelen opgenomen inzake de versterking van de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en ondersteuning én inzake het bieden van ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden aan docenten en overige medewerkers.

Strategische personeelsplanning

Het tot ontwikkeling brengen van een strategische personeelsplanning (SPP) op opleidings- en unitniveau is een van de hefbomen op de strategische HRM-agenda. De strategische personeelsplanning is daarmee vooral een (leer)proces om de strategische doelen van de hogeschool te kunnen vertalen naar praktisch bruikbare handvatten voor resultaatgericht strategisch handelen in de dagelijkse operationele praktijk. Een strategische personeelsplanning bevat een inschatting van de kwantitatieve en kwalitatieve personele resources en wordt ontwikkeld vanuit een toekomstscenario waarin de opleiding/het organisatieonderdeel zich over vier jaar moet bevinden. Uitgangspunten daarvoor vormen de strategische ambities van de hogeschool en de ontwikkelingen in de omgeving, waaronder de arbeidsmarkt.

Onderdeel van de strategische personeelsplanning is ook het ruimte maken voor variatie in de talenten, kernkwaliteiten en ambities van de professionals zelf door middel van docentprofielen. In de hogeschool klinkt steeds meer de vraag of van elke docent in een bepaalde schaal precies hetzelfde moet en kan worden verwacht. Gedacht kan worden aan het



onderscheiden van bijvoorbeeld de docent-inhoudelijke expert, de docent-ontwikkelaar, de docent-onderzoeker of de docent-studentcoach op verschillende niveaus (van basis tot expert). Deze docentprofielen zijn in december 2019 door het College van Bestuur vastgesteld als hulpmiddel voor de dialoog over de inzet van docenten(teams), de strategische personeelsplanning, de loopbaanoriëntatie en mobiliteit, de professionalisering (zoals basis-en seniorkwalificaties), de teamontwikkeling, R&O en resourcing.

Zo wordt de professionele diversiteit expliciet en tot onderwerp van gesprek gemaakt. Een diversiteit die elke afzonderlijke opleiding en elk afzonderlijke team nodig heeft om zijn strategische doelen te realiseren. Ook ondersteunen we hiermee de kansen voor iedereen, het gesprek over ieders loopbaanontwikkeling en de eigen keuzes die iedereen daarin moet maken. Iemand kan bijvoorbeeld willen investeren in het inhoudelijk up-to-date blijven. In de verbreding of verdieping van zijn of haar expertise. Of in de oriëntatie richting een andere functie binnen of buiten de hogeschool.

In het eerste deel van 2019 hebben we het proces van personeelsplanning geïntroduceerd bij de leidinggevenden van de meeste opleidingen. Elke opleiding heeft een eigen kernteam gevormd, veelal de opleidingsmanager met de teamleiders. Dat heeft in een aantal workshops, samen met de kernteams van andere opleidingen, de stappen doorlopen om te komen tot een nulversie van een strategische personeelsplanning. In het najaar van 2019 zijn de diensten op unitniveau aan de slag gegaan met een strategische personeelsplanning. De afronding hiervan staat in de eerste helft van 2020 gepland.

Onboardingsbeleid 'All aboard'

Voor nieuwe medewerkers is het van belang dat zij vanaf de eerste werkdag een (sociaal) veilig, open en professioneel werk- en leerklimaat ervaren. Een klimaat waarin zij zich welkom voelen, waarmee ze zich kunnen identificeren en van waaruit zij zich verder kunnen ontwikkelen, met als doel bij te dragen aan de organisatie. Om dit te versterken is door The Hague Center for Teaching & Learning (HCTL) het onboardingsprogramma 'All aboard' ontwikkeld en uitgevoerd. Onboarding is onderdeel van goed werkgeverschap. Afspraken hierover zijn opgenomen in de cao-hbo.

Het programma bestaat uit twee delen: een algemeen deel dat aan iedere medewerker wordt aangeboden én een deel dat is gericht op specifieke doelgroepen medewerkers, namelijk docenten, lectoren en onderzoekers, leidinggevenden of ondersteunend personeel. Ook zijn er specifieke onboardingsprogramma's vanuit een specifieke faculteit of dienst georganiseerd, om een nieuwe medewerker niet alleen kennis te laten maken met de hogeschool, maar ook met het specifieke onderdeel waarvoor hij of zij werkzaam is.

Docentprofessionalisering

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

Basis Didactische Bekwaamheid en Basis Kwalificatie Examinering

In het professionaliseringsplan 2019-2020 zijn KPI's gesteld voor de kwalificatie van docenten. De hogeschool werkt ernaartoe dat in 2020 100 procent van de medewerkers in een docentfunctie (schaal 11, 12, 13) met een vaste aanstelling gecertificeerd is voor zowel de Basis Didactische Bekwaamheid (BDB) als de Basis Kwalificatie Examinering (BKE), met als tussentijds gestelde KPI van 90 procent in 2019.

- **BDB**

Eind 2019 heeft 74,2 procent van de docenten met een vaste aanstelling de BDB-kwalificatie. Het modulaire programma is met input van de faculteiten omgebouwd naar een samenhangend programma. Uit de cijfers blijkt dat het percentage BDB licht daalt (76,1 procent eind 2018). Dit is toe te schrijven aan de uitstroom van gecertificeerde docenten.

- **BKE**

Eind 2019 was 36,1 procent van de medewerkers in een docentfunctie (schaal 11, 12, 13) met een vaste aanstelling in het bezit van een BKE. Dit is een toename ten opzichte van eind 2018. Toen lag het percentage op 22,2 procent. In 2019 zijn circa 130 docenten via het HCTL gecertificeerd. De inhaalslag die in de loop van 2019 is ingezet, is eind 2019 geïntensiveerd.

Senior Didactische Bekwaamheid en Senior Kwalificatie Examinering

In 2019 is het programma Senior Didactische Bekwaamheid ontworpen samen met de LEARN! Academy van de Vrije Universiteit Amsterdam. Docenten werken in dit programma aan een complexe opgave van de eigen opleiding. Een opgave die bijdraagt aan de verbetering van de onderwijskwaliteit door middel van een impactvolle onderwijsverbetering of -vernieuwing. Het programma bevat expertsessies, intervisie, excursies en peer-feedback. Hiermee wordt in werkwijze nadrukkelijk de aansluiting gezocht bij onze onderwijsvisie. De eerste lichter deelnemers is in september 2019 gestart. De afronding volgt in maart 2020.

De Senior Kwalificatie Examinering is in 2019 tweemaal gedoceed. De SKE is gericht op docenten in een seniorpositie, als lid van de curriculum-, toets- en examencommissie.

Met het SDB- en SKE-programma wordt – in combinatie met de BDB en BKE – aangesloten op de verschillende niveaus in rollen zoals gedefinieerd in de docentprofielen. Deze rollen zijn in 2019 vastgesteld.

Inzet op professionalisering

In de cao hbo 2018-2020 is afgesproken dat de werkgever jaarlijks minimaal 6 procent van het getotaliseerde jaarinkomen aan professionalisering dient te besteden. De helft daarvan (3 procent) wordt besteed aan een basisrecht in uren, het overige deel aan out of pocketkosten en vervangingskosten voor professionalisering. Reiskosten en vervangingskosten ten behoeve van professionalisering zijn in 2019 nog niet apart gemonitord en dus ook niet meegenomen in onderstaand overzicht.

De onderstaande tabel geeft inzicht in het percentage out-of-pocket kosten dat in 2019 is besteed aan de professionalisering bij de hogeschool als geheel, afgezet tegen het getotaliseerd jaarinkomen. Een groot deel van kosten is besteed aan de trajecten rondom teamontwikkeling en docentprofessionalisering.

Tabel 1: Professionaliseringskosten (x € 1.000)

	2019		2018	
	Kosten in €	% t.o.v. getotaliseerd jaarinkomen	Kosten in €	% t.o.v. getotaliseerd jaarinkomen
Cursuskosten personeel	2.674		2.774	
symposia- en congreskosten	570		451	
vakliteratuur/abonnementen	185		219	
Subtotaal	3.429	3,0%	3.443	3,2%
Promovendi	328		380	
Totaal	3.757	3,3%	3.823	3,5%
Getotaliseerd jaarinkomen		113.046		108.359

Duurzame inzetbaarheid

De aandacht voor duurzame inzetbaarheid is voorwaardelijke om medewerkers gemotiveerd en fit aan het werk te hebben en te laten blijven. De focus op duurzame inzetbaarheid wordt gefaciliteerd met specifieke aandacht voor werkbelasting. Periodiek worden onderzoeken uitgevoerd om zo verbeteringen snel en effectief in te kunnen zetten.

In 2018 is de dienst HRM samen met de Hogeschoolraad en het College van Bestuur een proces gestart voor de totstandkoming van de aanpak werkdruk. Het verlagen van de werkdruk en het vergroten van werkgeluk waren naar aanleiding hiervan het onderwerp van de eerste conferentie werkgeluk op 7 en 8 maart 2019. Ruim 55 medewerkers vanuit alle faculteiten en diensten van de hogeschool hebben hieraan deelgenomen. De conferentie stond in het teken van persoonlijk werkgeluk en het prioriteren van maatregelen voor het verlagen van de werkdruk op organisatieniveau. Deze input is meegenomen in de aanpak werkdruk.

De Haagse Hogeschool hecht veel waarde aan het verlagen van de werkdruk. Ondanks dat de aanpak werkdruk nog niet is vastgesteld, omdat er nog geen overeenstemming is met de medezeggenschap, voeren we een aantal acties die in deze aanpak staan beschreven voor zover mogelijk al uit. Aan alle faculteiten en diensten hebben we gevraagd om minimaal twee acties in hun jaarplan op te nemen voor het verlagen van de werkdruk. Op centraal niveau is dit onder andere het verbeteren van de informatievoorziening op medewerkersnet, een train de trainer-programma voor de ambassadeurs werkgeluk én de uitvoering van het preventief medisch onderzoek (PMO). Dit preventieve onderzoek richt zich op de risico's van beeldschermwerk en op de psychosociale arbeidsbelasting zoals die in de risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) is aangegeven. In het voorjaar van 2020 worden de (groeps-) resultaten van dit onderzoek verwacht.

In 2019 deden zich geen ernstige bedrijfsongevallen voor die de hogeschool aan de arbeidsinspectie moest melden.

De samenwerking met vaste Livvit-providers (arbeidsdeskundige, bedrijfsmaatschappelijk werk, bedrijfsfysiotherapeut, coach etc.) is verstevigd. Drie keer per jaar vindt overleg plaats met de gecontracteerde providers op het gebied van gezondheid en inzetbaarheid. De vertrouwenspersonen en de ombudsman van De Haagse Hogeschool zijn hier eveneens bij aangesloten. Het doel van het overleg is tweeledig: kennis delen en samenwerking bevorderen.

Als gevolg van de ingezette maatregelen hebben we een beter inzicht in het verzuim. Dat is gedaald ten opzichte van 2018 naar 5,31 procent (was in 2018 5,84 procent). Met de arbodienst BlijWerkt zijn we een dienstverleningsmodel aangegaan, waarbij we een actieve(re) rol van de leidinggevenden verwachten. De dienst HRM en de verzuimcoach van BlijWerkt ondersteunen de leidinggevenden bij het begeleiden van zieke medewerkers. De dienstverlening van de arbodienst wordt voortdurend gemonitord en zo nodig bijgesteld. Zo is gedurende 2019 de capaciteit van de verzuimcoach verder uitgebreid en werd de arboarts vervangen met als doel een betere aansluiting en samenwerking te creëren.

4.1.4 Teamspirit

Optimaal samenspel, ieder vanuit eigen expertise en deskundigheid



Teamspirit

Optimaal samenspel, ieder vanuit eigen expertise en deskundigheid

- Resultaatverantwoordelijke team als professionele thuisbasis
- Elkaar inzetten en waarderen op kwaliteiten
- Oprechte aandacht, elkaar de helpende hand bieden en samen de klus klaren
- Nieuwsgierigheid, open houding en elkaar scherp houden om het altijd beter te doen
- Plezier maken met elkaar

Binnen De Haagse Hogeschool gaat werken in teams over resultaatgericht samenwerken voor goed onderwijs en onderzoek. Beide elementen, het samenwerken en het doel daarvan, zijn belangrijk. Een goede samenwerking verhoogt de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek. Een duidelijke visie op de toekomst en de betekenis daarvan voor het team zijn van groot belang. Regelmatig feedback geven en krijgen, peer review en elkaar aanspreken over te behalen resultaten verstevigen de samenwerking.

Teamontwikkeling is sinds 2018 één van de thema's binnen het beleidsthema open en professionele cultuur. Voor 2019 lag de focus op investeren in professionaliteit en samenwerking in teams. Afhankelijk van de vraag naar ondersteuning bij teamontwikkeling wordt één van de drie gecontracteerde bureaus ingeschakeld, al dan niet in samenwerking met het HCTL. Op de peildatum 31 december 2019 liepen er 34 trajecten.

Tijdens diverse werkconferenties van het collectieve leiderschapsprogramma is teamontwikkeling geprogrammeerd. De professionalisering van teams is een continu proces. Regelmatig verandert een teamsamenstelling. Mensen gaan en komen erbij. De fase waarin een team zich bevindt, is voor ieder team weer anders. Professionalisering vraagt daarom de nodige tijd en aandacht van zowel de leidinggevenden als de medewerkers.

4.2 Formatieontwikkeling

Huidige formatieopbouw

De Haagse Hogeschool zette enkele jaren achtereen in op het terugbrengen van de personele lasten, met als randvoorwaarde de instandhouding van de kwaliteit en ambities van de hogeschool. In 2019 is de financiële en beleidsmatige ruimte ontstaan om extra in te zetten op de groei van het onderwijzend personeel (OP). De formatie van ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) is in 2019 nog licht gestegen door onder meer de extra ondersteuning voor de transitie onderzoek, door de verbeterde service aan studenten en door het bewust inzetten op medewerkers in loondienst in plaats van het inhuren van externen. De OP/OBP-ratio is daarmee in het verslagjaar nagenoeg hetzelfde gebleven als in het jaar daarvoor. Onderstaande tabel laat dit ook zien.

Tabel 2: Ontwikkeling formatie

	2019	2018	% groei t.o.v. vorig jaar
Aantal medewerkers	2.146	2.086	2,88%
fte's	1759	1.722	2,14%
OP/OBP in fte's	64/36	64/36	
gemiddelde leeftijd	46,64	46,67	

Tabel 3: Functieschaalverdeling OP

	2019				2018			
	Aantal	%	Fte	%	Aantal	%	fte	%
SCHAAL 08 of lager	16	1,2%	13,0	1,2%	7	0,5%	6,8	0,6%
SCHAAL 09	24	1,8%	14,8	1,4%	23	1,7%	16,1	1,5%
SCHAAL 10	82	6,1%	61,8	5,7%	62	4,7%	47,2	4,4%
SCHAAL 11	689	51,6%	543,3	50,0%	688	52%	535,0	50,0%
SCHAAL 12	482	36,1%	415,0	38,2%	498	37,7%	426,6	39,9%
SCHAAL 13	43	3,2%	37,9	3,5%	44	3,3%	38,4	3,6%
Totaal	1336	100 %	1085,7	100%	1322	100%	1070,0	100%

In -, uitstroom en flexibiliteit

In 2019 zijn in totaal 300 medewerkers nieuw ingestroomd bij een onderdeel van de hogeschool (14,4 procent) en zijn 243 medewerkers uitgestroomd (11,7 procent) bij een organisatieonderdeel. De meeste medewerkers vertrekken op eigen verzoek of door de afloop van hun contract. Er vertrekt meer onderwijzend personeel dan ondersteunend personeel.

Een kernteam van ex-medewerkers heeft samen met HRM succesvol een netwerk voor ex-medewerkers van de hogeschool opgezet onder de naam XNet. Na een wervelende start heeft dit netwerk inmiddels 140 deelnemers. Voor 2020 is een aantal activiteiten ingepland. Alle medewerkers die uit dienst gaan bij de hogeschool wordt de mogelijkheid geboden om zich aan te melden bij XNet via de website die speciaal hiervoor is ontworpen.

De HRM-adviseur WW begeleidt de medewerkers van wie het contract eindigt. Dit geldt niet de medewerkers van wie het contract wordt beëindigd vanwege arbeidsongeschiktheid (WIA) en/of pensionering. In de begeleiding past de HRM-adviseur maatwerk toe. De focus in de begeleiding kan hierdoor (per fase) verschillen. Het accent kan liggen op het aanvragen van een WW-uitkering, op het bijwerken van het curriculum vitae, het opstellen van een goede motivatiebrief, het actualiseren van een LinkedIn-account, het oefenen van gesprekstechnieken of de inzet van netwerken. De doelstelling van deze begeleiding is het realiseren van een eigen inkomen voor de medewerker en daarmee een positief resultaat voor De Haagse Hogeschool door vermindering van de uitkeringslasten WW. We zien dat de begeleiding een positief effect heeft op de verblijfsduur in de WW, doordat medewerkers sneller een (gedeeltelijk) nieuw inkomen verwerven.

Werkgevers in de sector overheid en onderwijs zijn verplicht eigenrisicodragers (ERD) voor de Werkloosheidswet (WW). Aan het einde van het verslagjaar begeleidde De Haagse Hogeschool in dit verband 50 medewerkers. In aantallen is in één jaar tijd een daling van dertig medewerkers in de WW gerealiseerd. De totale uitkeringslast ERD WW was in 2019 ruim 1,6 miljoen.

In overleg met de medezeggenschap zijn voor 2019 voor het eerst afspraken gemaakt over het aandeel flexibele arbeid dat De Haagse Hogeschool maximaal nodig acht. Het gaat dan om medewerkers met contractsoort D3 en D4 en om personeel niet in loondienst. Ook hebben we afgesproken welke contractvormen we daarbij inzetten. De doelstelling op basis van de personele lasten voor 2019 was 80/20. In het verslagjaar zijn we uitgekomen op 78/22. Het aandeel 'tijdelijk' (23 procent) bestaat vooral uit medewerkers die niet in loondienst zijn (PNIL) van de hogeschool en die worden ingezet op werkzaamheden van tijdelijke aard. De PNIL-lasten komen in 2019 uit op 17,6 miljoen. Dit is 10 procent van de totale personeelslasten. Hiervan is 54 procent ingezet bij de faculteiten.

4.3 Arbeidsvoorwaarden

Goede faciliteiten en arbeidsvoorwaarden zijn voordelig om duurzaam succesvol te zijn. In 2019 zijn voorbereidingen getroffen voor de implementatie van de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) per 1 januari 2020. Deze wet is erop gericht om het verschil tussen vaste arbeidskrachten en flexibele (tijdelijke) arbeidskrachten te reduceren. De visie van De Haagse Hogeschool op goed werkgeverschap sluit aan op doelstelling van deze nieuwe wet. In lijn met deze wet is per 1 september 2019 de sectorbrede afspraak toegepast, die voortkwam uit de cao-hbo 2018-2020, over gelijkheid in pensioenopbouw voor flexibele (tijdelijke) arbeidskrachten. Ook is besloten om na 1 januari 2020 geen medewerkers meer op Payroll-basis aan te stellen, maar om hen een tijdelijk contract bij de hogeschool aan te bieden.

In 2019 is een nieuw declaratiereglement voor medewerkers tot stand gekomen. Dit document is een bundeling van bestaande reglementen van de hogeschool en afspraken in de cao-hbo. De regelingen zijn verder ongewijzigd.

De Haagse Hogeschool maakt geen gebruik van zogenoemde min-maxcontracten.

Conform het beloningsbeleid van De Haagse Hogeschool hebben twaalf medewerkers een arbeidsmarkttoelage ontvangen. In vijf 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

De Haagse Hogeschool heeft de rechtsbescherming voor medewerkers en studenten goed geborgd. In deze paragraaf geven we aan hoe we dat hebben geregeld en hoe die rechtsbescherming in 2019 heeft gefunctioneerd.

Het Loket Rechtsbescherming verzorgt de administratieve ondersteuning van de verschillende commissies die belast zijn met het beoordelen van de bezwaren, beroepen en klachten van studenten en medewerkers. De Haagse Hogeschool heeft een integriteitscode en een klokkenluidersregeling voor studenten en medewerkers die een integriteitskwesitie of een misstand aan de kaak willen stellen.

Vertrouwenspersonen Ongewenste Omgangsvormen (VPOO)

Het verslagjaar was het eerste (kalender)jaar waarin we ervaring hebben opgedaan met de nieuwe hulp- en klachtenstructuur. Daarin maken we een onderscheid tussen vertrouwenspersonen voor medewerkers en vertrouwenspersonen voor studenten. Voor studenten zijn er in totaal zeven vertrouwenspersonen, voor iedere faculteit een. Het staat studenten vrij om met een van deze zeven vertrouwenspersonen contact op te nemen. Uit reacties blijkt dat niet altijd duidelijk is in welke gevallen studenten bij de vertrouwenspersoon terecht kunnen. Het aantal meldingen van studenten is licht afgenomen.

Voor medewerkers van De Haagse Hogeschool zijn er drie vertrouwenspersonen. De medewerkers weten de vertrouwenspersonen te vinden, hoewel niet duidelijk is of dit geldt voor alle vestigingen. Het aantal meldingen van medewerkers is gelijk gebleven. De rol en taken van de vertrouwenspersoon zijn nog volop in ontwikkeling, zeker als het gaat om de ondersteuning die leidinggevend nodig hebben bij kwesties die te maken hebben met ongewenst gedrag.

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 2018 was er één klacht waarvan de behandeling in 2019 doorliep. De Klachtencommissie heeft in 2019 het College van Bestuur geadviseerd om deze klacht gegrond te verklaren en het College van Bestuur heeft dit advies overgenomen.

Klokkenluiderscommissie (studenten en medewerkers)

De Klokkenluiderscommissie is per 1 maart 2019 geïnstalleerd en de vertrouwenspersoon integriteit is per 1 augustus 2019 benoemd. De Klokkenluiderscommissie behandelt meldingen over mistanden die het algemeen maatschappelijk belang schaden. Deze meldingen kunnen al dan niet via de vertrouwenspersoon integriteit bij de Klokkenluiderscommissie worden gemeld. De Klokkenluiderscommissie heeft in 2019 geen melding van een vermoeden van misstand ontvangen.

Bezwarencommissie Personeel (medewerkers)

De Bezwarencommissie Personeel behandelt bezwaarschriften van medewerkers tegen beslissingen van de hogeschool die hun rechtspositie raken. Medewerkers kunnen bij deze commissie terecht wanneer zij rechtstreeks in hun belang zijn getroffen en wanneer de Commissie van Beroep HBO niet bevoegd is.

De Bezwarencommissie Personeel brengt advies uit aan het College van Bestuur. In 2019 behandelde de commissie vier bezwaarschriften en één nog uit 2018 daterend bezwaarschrift. Het merendeel van de beslissingen waartegen bezwaar werd ingediend betrof een functie-indeling, c.q. -ordering. Ook werd een bezwaar ingediend tegen het niet toekennen van een andere (hogere) functie.

Van de in 2019 ingediende bezwaren is in drie zaken uitstel van de behandeling verleend om mediation tussen partijen mogelijk te maken. Deze mediation bleek in alle drie de zaken geslaagd, zodat de desbetreffende bezwaarschriften konden worden ingetrokken. In een vierde zaak zijn partijen nog voor de reeds geplande mondelinge behandeling nader tot elkaar gekomen: ook dit bezwaarschrift is derhalve ingetrokken, voordat de commissie advies heeft kunnen geven. De laatste zaak betreft een in mei 2018 ingediend bezwaarschrift. In deze zaak is in overleg met de hogeschool diverse keren uitstel van de hoorzitting verleend, waardoor de zaak nog niet tot een advies heeft geleid.

De ombudsman voor personeel (medewerkers)

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

In 2019 is er veertig keer een beroep gedaan op de ombudsman. Zes gevallen waren al in 2018 geïnitieerd. Er zijn in 2019 twee formele klachtonderzoeken afgerond. Evenals in de voorgaande jaren betrof een groot deel van de klachten signalen over verstoorde werkverhoudingen en ervaren onheuse bejegening.

Elke klacht, elk signaal of melding wordt serieus behandeld. Dat wil niet zeggen dat de klager automatisch in het gelijk wordt gesteld. De ombudsman heeft een onafhankelijke positie, van waaruit hij de belangen van beide partijen weegt. Een klein deel van de klagers komt niet om hun zaak aan de ombudsman voor te leggen, maar om hun gelijk te halen.

De ombudsman heeft het College van Bestuur en de dienst HRM geadviseerd om de vergroting van de sociale veiligheid en de daarmee samenhangende professionele cultuur én de persoonlijke weerbaarheid van medewerkers hoog op de agenda te houden. Onderling vertrouwen op alle niveaus en vertrouwelijke omgang met informatie zijn eveneens een issue gebleken.

De functie van ombudsman personeel op De Haagse Hogeschool wordt vervuld door de heer S. Querido.

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

Het College van Beroep voor de Examens (CBE) behandelt beroepschriften van studenten die zijn gericht tegen een beslissing van een examencommissie of een examiner. De Geschillenadviescommissie (GAC) behandelt bezwaren van studenten tegen beslissingen van bestuursorganen of medewerkers voor zover het CBE niet bevoegd is en adviseert hierover het College van Bestuur. Het CBE en de GAC bestaan uit een externe voorzitter (een jurist), een docent-lid en een student-lid.

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

Het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) heeft in 2019 in een beroepszaak van een student van De Haagse Hogeschool bepaald dat een student direct in beroep moet kunnen gaan bij het CBE en niet eerst een bezwaarprocedure moet voeren bij de examencommissie als hij het niet eens is met de beoordeling van toetsen, werkstukken, etc. en met het uitblijven van een cijfer. Het afschaffen van de bezwaarprocedure zal zeer waarschijnlijk leiden tot een vermeerdering van het totaal aantal zaken bij het CBE.

Het CBE ontving in het verslagjaar 487 beroepschriften. De GAC ontving 37 bezwaarschriften. Het totaal aantal beroep- en bezwaarschriften (524) ligt daarmee lager dan in 2018 (51 zaken minder). In bijlage XX is een uitsplitsing opgenomen van de beslissingen waartegen studenten beroep of bewaar aantekenden.

Hoofdstuk 5

Medezeggenschap



De medezeggenschap op De Haagse Hogeschool werd in 2019 gevormd door de Hogeschoolraad, de Dienstenraad, de faculteitsraden, de Academieraad en de opleidingscommissies. Circa 300 medewerkers maken deel uit van de medezeggenschap. Zij hebben een gemeenschappelijke missie om de bestuurlijke beleidskeuzes op alle niveaus binnen De Haagse Hogeschool zorgvuldig en kritisch te onderzoeken, te beoordelen en voorstellen voor verbetering te doen. De medezeggenschap kan ook op eigen initiatief agendapunten ter tafel brengen. Een actieve medezeggenschap zorgt ervoor dat geluiden van de werkvloer tijdig worden ingebracht in de planvorming. De plannen worden daar beter van en kunnen op meer draagvlak rekenen. Via een constructieve inhoudelijke dialoog met het College van Bestuur, de directeuren en de opleidingsmanagers geeft de medezeggenschap nadrukkelijk aandacht aan het gemeenschappelijk doel van continue verbetering.

Herziene faciliteitenregeling

Om hun belangrijke rol adequaat te kunnen vervullen, moeten de leden van de medezeggenschap goed gefaciliteerd zijn. De faciliteitenregeling beschrijft de voorzieningen die voor de medezeggenschap beschikbaar zijn. In maart 2019 is een voorstel voor een nieuwe faciliteitenregeling voor de gehele medezeggenschap behandeld. Helaas kon er over dat eerste voorstel nog geen overeenstemming worden bereikt tussen de Hogeschoolraad en het College van Bestuur. Afsproken werd om de faciliteitenregeling gezamenlijk te evalueren en op basis van die evaluatie tot verbeteringen te komen. Vooruitlopend daarop zijn in november 2019 twee verbeteringsvoorstellen ingevoerd op het niveau van opleidingscommissies: een verhoging van het aantal uren voor student- en docentleden van de OC's en een gewijzigde vergoedingssystematiek van de studentleden OC's. Het aantal uren is verhoogd, zodat deze meer in overeenstemming zijn met de werkelijke tijdsbesteding en er wordt gewerkt met een forfaitaire uitbetaling.

Medezeggenschapsverkiezingen en versterking/professionalisering medezeggenschap

De jaarlijkse medezeggenschapsverkiezingen hebben plaats gehad in mei 2019. Op 6 juni 2019 werd de uitslag bekend gemaakt. Op verschillende plaatsen in de hogeschool hebben de verkiezingen tot grote wijzigingen in samenstelling van de medezeggenschap geleid. Veel nieuwe leden. Dat vraagt om een introductieprogramma en om ondersteuning. De griffie heeft daarin voorzien. In samenwerking met The Hague Center for Teaching and Learning is een professionaliseringsaanbod op maat ontwikkeld en aangeboden. Via een flyer is het aanbod gecommuniceerd aan de gehele medezeggenschap. De bijeenkomsten zijn goed bezocht.

5.1 Verslag Hogeschoolraad

Na het zomerreces ging de Hogeschoolraad (HR) in nieuwe samenstelling voortvarend en met veel enthousiasme van start. Zeggenschap en medezeggenschap hebben bij de start van het nieuwe medezeggenschapsjaar in september 2019 naar elkaar uitgesproken vanuit inhoudelijke ambities en prioriteiten open met elkaar in gesprek te willen gaan. Er is een start gemaakt met de planning en uitvoering van (interne) heidagen waar informeel met elkaar wordt gesproken over de samenwerking en de ambities. Voorbeelden van de nieuwe samenwerking zijn een vroegtijdige betrokkenheid van de medezeggenschap bij de planvorming, een gewijzigde vergadercyclus, een meer open structuur tijdens de vergaderingen, een vergadersetting die deze open setting ondersteunt (geen tafels, open kring, gemixte opstelling).

Begroting 2019

De behandeling van de begroting 2019 kon niet in 2018 worden afgerond. In december 2018 ging het begrotingsoverleg tussen de HR en het college vooral over de afwijkingen ten opzichte van de kaderbrief 2019, de studenttevredenheid als uitgangspunt van de begroting, de verhouding OP-OBP, de besteding van de studievoorschotmiddelen, de managementopdrachten, het deeltijdbeleid en de ambities van het College van Bestuur.

De besluitvorming over de begroting werd naar aanleiding van de discussie over deze onderwerpen doorgeschoven naar een extra overlegvergadering in januari 2019 die echter niet leidde tot consensus. In de tweede termijn van bespreking in februari bleef het grote twistpunt de besteding van de studievoorschotmiddelen en een extra besteding van 1,9 miljoen voor onderzoek. Uiteindelijk adviseerde de HR negatief over de begroting 2019, hetgeen automatisch leidde tot een formeel geschil.

Bij dit geschil heeft de Raad van Toezicht bemiddeld. Deze concludeerde dat er geen meningsverschil was over de begroting en de inzet van budgetten op zich en evenmin over het beleid rond de besteding van gelden voor wat betreft het belang van Onderzoek voor Onderwijs. Wel constateerde de Raad van Toezicht dat de discussie zich toespitste op de

(navolgbaarheid van de) sturing door het College van Bestuur. Hierna heeft de Raad van Toezicht de bemiddeling afgerond en de begroting 2019 zonder voorwaarden goedgekeurd. Tevens heeft de RvT diverse procesmatige overwegingen aan het CvB en de HR meegegeven. Op grond hiervan heeft de HR in april 2019 uiteindelijk alsnog positief geadviseerd over de begroting 2019.

Kaderbrief 2020, De Haagse Kwaliteitsafspraken en studievoorschotmiddelen

De jaarlijks door het college opgestelde kaderbrief legt de basis voor de begroting en de jaarplannen van de faculteiten en diensten voor 2020. Onderdeel van de kaderbrief waren de plannen voor de besteding van de studievoorschotmiddelen. De studievoorschotmiddelen maken deel uit van het plan 'De Haagse Kwaliteitsafspraken'. In dit plan geeft het College aan hoe deze studievoorschotmiddelen (voorheen de K&W-middelen, die zijn voortgekomen uit het vervallen van de basisbeurs per september 2015) op De Haagse Hogeschool zullen worden ingezet in de jaren 2020-2024 ter verbetering van de onderwijskwaliteit.

Voor het zomerreces sprak de Hogeschoolraad over langs welke thema's de faculteiten de studievoorschotmiddelen zullen inzetten. De HR kon zich weliswaar vinden in de thema's, maar stelde de finale bespreking en eventuele instemming over dit onderwerp uit tot ná de ontvangst van de definitieve versie van dit plan. De definitieve versie moest een duidelijkere verantwoording geven van de inzet van die middelen. De Hogeschoolraad voelt zich daarbij gesteund door een brief van de NVAO (Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie) waaruit de noodzaak van gedetailleerde besteding en verantwoording blijkt. De HR was van mening dat de kwaliteitsafspraken en de kaderbrief sterk aan elkaar gerelateerd waren en dus een zorgvuldige, samenhangende bespreking verlangden. De vervolgbesprekingen met de HR vonden plaats in september en oktober. De raad stemde – na een inhoudelijk debat over verduidelijking van de focuspunten, de bestuurlijke keuzes en de planning – in met het begrotingsdeel van de kaderbrief, maar nog niet met het beleidsdeel (de bestuursagenda).

Na twee overlegonden stemde de HR in met de kaderbrief, onder de toezegging van het College dat in volgende begrotingsronden de medezeggenschap veel eerder bij de planvorming wordt betrokken, dat een inhoudelijke gesprek tussen zeggenschap en medezeggenschap over bestuursagenda en kaderbrief in de eerste maanden van het begrotingsjaar wordt gepland en dat het begrotingsproces plaats heeft langs een onderling overeengekomen jaarkalender. In die jaarkalender zullen onderwijs-, onderzoeks- en begrotingsproces met elkaar in onderlinge samenhang worden gepresenteerd. Ook zal voldoende reflectietijd worden ingebouwd voor de inbreng van professionals op de werkvloer en de medezeggenschap.

Om het verdere begrotingsproces niet te frustreren, besloot de Hogeschoolraad uiteindelijk om in te stemmen met het beleidsgedeelte. Maar mét nadrukkelijke toezeggingen van het College van Bestuur dat in 2020 de begrotingscyclus voor 2021 in nauw overleg met de HR zal worden gepland én dat er voldoende ruimte zal zijn voor tijdige afstemming en bespreking van zowel de kaderbrief 2021 als de begrotingsbehandelingen die daaruit voortvloeien. In het eerste kwartaal van 2020 wordt een heidag belegd waarin het college en de raad hierover gezamenlijke afspraken zullen maken.

Begroting 2020

Begin december 2019 is een extra overlegvergadering belegd tussen Hogeschoolraad en College van Bestuur om met name de begroting 2020 nog voor het nieuwe kalenderjaar ten minste twee keer te kunnen bespreken. Als opmaat voor die begrotingsbehandeling zijn diverse informele bijeenkomsten georganiseerd tussen betrokkenen van de dienst Bedrijfsvoering en Control en HR-leden.

In de formele overlegvergaderingen in december stelde de Hogeschoolraad onder meer kritische vragen over de diensten waarbij budgetoverschrijding plaatsvindt, over het terugbrengen van de managementopdrachten en de mate waarin De Haagse financieel gezien 'in control' is. Na ruime bespreking van alle vragen besloot de Hogeschoolraad eind december 2019 – onder voorwaarden – een positief advies te geven over de begroting 2020.

Met het College van Bestuur is de afspraak gemaakt dat een extern bureau een diagnose uitvoert naar de performance en het gewenste financieringsniveau van de IT-organisatie. De onderzoeksopdracht zal met de HR worden gedeeld, waarbij de uitkomsten als input dienen voor de kaderbrief 2021.

Instellingstoets Kwaliteitszorg

Op grond van het 'Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland van de NVAO' heeft de Hogeschoolraad in oktober een schriftelijk advies uitgebracht over de zelfevaluatie die het College van Bestuur had opgesteld over de kwaliteitszorg binnen de hogeschool. Ter voorbereiding op dat HR-advies is met het college vooral gesproken over de mate van reflectie, over de onderbouwing in hoeverre onderzoek het onderwijs versterkt en over de accentverlegging in de PDCA-cyclus van 'plan' en 'do' naar 'check' en 'act'. Daarnaast hebben HR-leden in december deelgenomen aan verkennende gesprekken die door het NVAO-panel breed binnen De Haagse Hogeschool zijn gevoerd in het kader van het ITK-onderzoek.

Jaarplannen kenniscentra

In 2019 is verder invulling gegeven aan de ambities van het strategisch onderzoeksbeleid van De Haagse Hogeschool (neergelegd in het document 'Onderzoek Versterkt'). Een substantieel aantal agendapunten raakten de onderzoeksstrategie van de hogeschool, gericht op de doorontwikkeling van De Haagse tot een hoogwaardig kennisinstituut. De ontwikkeling van de kenniscentra kwam in een stroomversnelling. Voor de behandeling van alle agendapunten inzake 'Onderzoek Versterkt' is in oktober 2019 een ad-hoccommissie Onderwijs en Onderzoek ingericht.

De faculteitsraden bespraken de afgelopen jaren de jaarplannen van de lectoraten. De lectoraten maken deel uit van onderzoeksplatforms die getransformeerd worden naar zeven kenniscentra. Het College van Bestuur legde in december 2019 de jaarplannen van de zeven kenniscentra in oprichting ter instemming aan de Hogeschoolraad voor. Deze heeft bij de bespreking van de jaarplannen aangegeven het vooral belangrijk te vinden dat onderzoek niet extra of luxe is, maar een normale routine moet zijn voor studenten en docenten in de opleidingen. Onderzoekend vermogen en praktijkgericht onderwijs en onderzoek gaan hand in hand en versterken elkaar. De sturing op de versterking van het onderwijs en de beroepspraktijk door onderzoek vraagt om aparte aandacht. Die sturing zal worden geregeld via het reorganisatieplan kenniscentra dat begin 2020 aan de Hogeschoolraad wordt voorgelegd. Over het vervolgtraject heeft de HR bij het instemmen met de jaarplannen onder meer de volgende afspraken gemaakt met het college:

- Het gesprek over onderwijs en onderzoek moet met beide partijen gevoerd worden.
- Het college zal in de ad-hoccommissie Onderwijs en Onderzoek terugkomen op het bespreekpunt van sturing en monitoring (KPI's).
- De resultaten van de monitoring van de invoering van de kenniscentra worden regelmatig geagendeerd in het directeurenoverleg (CDO) om het verloop en de voortgang plus de effecten voor het onderwijs te volgen.
- De dialoog met de HR over beide voorgaande punten én over de gedragsverandering wordt voortgezet in de ad-hoccommissie Onderwijs en Onderzoek.

Model-OER 2019-2020

In januari en februari 2019 hebben Hogeschoolraad en College van Bestuur overlegd over een aangepaste versie van de oorspronkelijk aangeboden model-OER (onderwijs- en examenregeling). Afsproken werd een aantal belangrijke aanpassingen in dit modeldocument door te voeren:

- het opnemen van een definitie van 'gekwalificeerde begeleiders';
- het leveren van een Engelstalige vertaling van de onderwijs- en examenregeling;
- het schrappen van het criterium 'onderwijs in het Nederlands' voor ABC-studenten³ bij de mogelijkheid van tijdsverlenging voor schriftelijke toetsen,
- het terugbrengen van de werkingsduur van het negatief bindend studieadvies naar drie jaar, zodat de student zich in het vierde jaar opnieuw mag inschrijven,
- het opnemen van de totale contacttijd in het opleidingsleerplan,
- het aanpassen van diverse formuleringen in de onderwijs- en examenregeling.

Cyclische en specifieke onderwerpen

Ook in 2019 werd een veelheid aan vaste, cyclische onderwerpen besproken, zoals de managementrapportages, het professionaliseringsplan, de Kompas-uitkomsten, het hogeschoolbrede toetsproces, het studentenstatuut, de studentenvakanties en de verplichte verlofdagen voor medewerkers, het jaarverslag van de ombudsman, de richtlijnen kwaliteitszorg onderwijs en de PDCA-cyclus.

3 studenten afkomstig uit Aruba, Bonaire en Curacao.

Daarnaast kwam ook een heel scala aan specifieke onderwerpen aan bod, zoals de beschikbaarheid van magnetrons, digitale toetsen in de sporthal, de terugbetaling van saldo op een printpas en een printpas voor studentenverenigingen, de begeleiding van slechtzienden, het informatiebeveiligingsbeleid, de doorstroom van mbo naar hbo, de notitie Teamleiders, de aanpak werkdruk (dit plan is aangehouden tot in 2020), de tijdelijke locatie van de Betafactory in Delft, de benoeming van een vertrouwenspersoon integriteit, het plan van aanpak Charter Diversiteit, de uitbreiding van het fietsplan, het Project voor de Poort en de visie van De Haagse Hogeschool op werkgever- en werknemerschap.

Raad van Toezicht

Minimaal twee keer per jaar vindt overleg plaats tussen de Raad van Toezicht en de Hogeschoolraad. In mei 2019 heeft de Hogeschoolraad met de Raad van Toezicht gesproken over de rapportage Medezeggenschap HHS K&W-middelen 2018. In november heeft de HR kennisgemaakt met enkele RvT-leden in een gemeenschappelijke vergadering. Gesproken is onder andere over het belang van een jaarkalender, de aandachtspunten van de HR bij het reorganisatieplan kenniscentra (sturingsaspecten) en de procedure voor (her)benoeming van de voordrachtscommissaris in de Raad van Toezicht. Deze RvT-functie komt in juli 2020 immers vacant. In de vergadering is tevens teruggeblikt op het besluitvormingsproces rond de begroting 2019 dat leidde tot het eerder beschreven geschil en de noodzaak van bemiddeling door de RvT. Tevens is het toezichtskader (2014) van de RvT besproken. De Hogeschoolraad had zich vooraf georiënteerd op toezichtkaders van andere hogescholen. De HR vroeg zich af of en hoe aandachtspunten van zowel de medezeggenschap als van de Raad van Toezicht, opgenomen in een toezichtskader, elkaar zouden kunnen versterken. Dit vanuit gedeelde ambities. Als voorbeeld werden de sturingscriteria voor de invoering van de kenniscentra genoemd.

5.2 Verslag deelraden en opleidingscommissies

Academieraad wordt Faculteitsraad Masters & Professional Courses

Conform de organisatieontwikkelingen binnen de Academie voor Masters & Professional Courses is de academieraad omgevormd tot een faculteitsraad. De Academie voor Masters & Professional Courses zal in 2020 ook een naamsverandering ondergaan naar The Hague Graduate School.

Dienstenraad

In de aanloop naar de verkiezingen heeft de raad (2018-2019) bij alle diensten uitleg gegeven over de werkzaamheden van de Dienstenraad. Na de verkiezingen ging de raad in een beperkte setting (vier personen) verder. Dit verkiezingsjaar zijn in de Dienstenraad alleen de dienst Bestuurszaken (BZ), de dienst Onderwijs Kennis en Communicatie (OKC) en de dienst Facilitaire Zaken en IT (FZ&IT) vertegenwoordigd. Drie zetels waaronder die voor dienst HRM en de dienst B&C (Bedrijfsvoering & Control) zijn onvervuld. De voorgelegde jaarplannen en de begrotingen van de diensten voor 2020 heeft de raad in relatief korte periode met een minimale bezetting (drie personen) beoordeeld.

Zij hebben gesproken met de directeuren van alle diensten. Er was onvoldoende tijd voor een achterbanraadpleging. De raad heeft ingestemd met de jaarplannen en positief geadviseerd op de begrotingen. De raad heeft bij de griffie aangekaart dat de goedkeuring van het jaarplan veel tijd vergt. Omdat dit moet gebeuren tussen september en november – een drukke onderwijsperiode – en omdat veel nieuwe medezeggenschapsleden nog trainingen krijgen over de begrotingscyclus, heeft de Dienstenraad met de Hogeschoolraad gesproken over het verplaatsten van de medezeggenschapsverkiezingen later in het jaar. In oktober is de raad betrokken geweest bij de werving van de Unitmanager Control van de dienst B&C en heeft hij positief geadviseerd over de keuze van de kandidaat. De voorzitter heeft de reguliere voorzittersoverleggen bijgewoond. De raad heeft geparticipeerd in de reguliere overleggen met de directeuren. De raad heeft nog geen reguliere gesprekken gevoerd met het dagelijks bestuur van de Hogeschoolraad. Wel is vanuit de raad met enige regelmaat overleg geweest met individuele afgevaardigden van diensten in de Hogeschoolraad.

Faculteitsraden

In 2019 hebben de faculteitsraden overleg gevoerd met hun faculteitsdirecteuren. In de diverse overlegvergaderingen zijn per faculteit met name cyclische onderwerpen zoals de onderwijs- en examenregelingen, de jaarplannen en begrotingen, de maandrapportages en de (wervingsactiviteiten voor de) jaarlijkse medezeggenschapsverkiezingen besproken.

Naast deze vaste bespreekpunten zijn ook faculteitsspecifieke onderwerpen behandeld. Bepaalde onderwerpen kunnen tevens ter sprake zijn gebracht in de periodieke overleggen tussen de voorzitters van de faculteitsraden en het dagelijks bestuur van de HR als opmaat voor hogeschoolbrede bespreking tussen de voltallige HR en het CvB. Nadere informatie is beschikbaar via de verslaglegging van de overlegvergaderingen die binnen de faculteiten zijn gehouden.

In twee gevallen leidde het overleg tussen een faculteitsraad en zijn directeur in 2019 tot een geschil. Zowel de faculteitsraad Gezondheid, Voeding & Sport (GVS) als de faculteitsraad Technologie, Innovatie en Samenleving (TIS) konden in de tweede termijn niet instemmen met de voorgestelde inzet van de studievoorschotmiddelen. Beide geschillen werden opgelost via interne bemiddelingstrajecten door het College van Bestuur zonder inschakeling van de landelijke geschillencommissie. Bij TIS werden de twijfels weggenomen door de uitleg die tijdens het bemiddelingsgesprek werd gegeven over vooral de prioritering van de studievoorschotmiddelen. De faculteitsraad kon toen alsnog instemmen met de voorgestelde besteding. Bij GVS waren er twee bemiddelingsgesprekken nodig alvorens de raad kon instemmen met de besteding van de studievoorschotmiddelen en het jaarplan GVS én positief advies gegeven kon worden over de faculteitsbegroting GVS voor 2020.

Opleidingscommissies

Binnen de faculteiten zijn meerdere opleidingscommissies actief, die – na de wetswijziging van september 2017 - als formeel medezeggenschapsorgaan feitelijk het meest direct betrokken zijn bij de bewaking en verbetering van de kwaliteit van de verschillende opleidingen.

In 2019 voerden in totaal 41 opleidingscommissies overleg met hun opleidingsmanagers, waarbij het belangrijkste bespreekonderwerp werd gevormd door de jaarlijkse onderwijs- en examenregeling. Iedere opleidings-OER kwam tot stand op basis van een opleidingsspecifieke uitwerking van de model-OER waarmee de HR eerder had ingestemd. Maar ook andere onderwerpen passeerden de revue, zoals de roostering, evaluaties van onderwijs, de werkdruk van docenten, de studenttevredenheid, het onderzoek, curriculum-aanpassingen en de (procedures rond) toetsing.

Begin 2019 heeft de Kiescommissie de medezeggenschapsverkiezingen van 2017 en 2018 geëvalueerd. Daarbij is een stijgende gemiddelde bezettingsgraad van de opleidingscommissies geconstateerd van circa 66 naar 87 procent, al was bij sommige opleidingscommissies helaas sprake van een magere bezetting. De Kiescommissie benadrukte in haar rapport dat extra aandacht besteed moet worden aan het werven van stemmen in de stemperiode, al lijken opkomst en stemgedrag niet alleen te worden bepaald in de periode voorafgaand aan de verkiezingen. Ook moet er gedurende het jaar meer aandacht zijn voor het belang van en de betrokkenheid bij het overleg tussen het management en de opleidingscommissie.

5.3 Georganiseerd Overleg

Het Georganiseerd Overleg is een overleg tussen de hogeschool en werknemersorganisaties op lokaal niveau. De onderwerpen voor dit overleg zijn vastgelegd in de cao-hbo. De Hogeschoolraad is toevoorder 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 2019 drie keer plaatsgevonden. In dat overleg zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:

- het sociaal jaarverslag 2018;
- het professionaliseringsplan 2019-2020;
- het charter Diversiteit;
- Kompas (medewerkerstevredenheidsonderzoek) en werkdrukonderzoek 2018;
- de jaarverslagen ombudsman en vertrouwenspersonen;
- de werkdruk;
- de positionering van het onderzoek binnen De Haagse Hogeschool;
- het sociaal statuut.

Hoofdstuk 6

Bestuur en Governance



6.1 Samenstelling en portefeuillevindeling College van Bestuur

Mr. L.K. (Leonard) Geluk - voorzitter	Drs. R. (Rajash) Rawal - lid	Mr.dr.s. H.G.L.M. (Hans) Camps - lid
Externe betrekkingen HRM-beleid (tot 1 september) Communicatie & Marketing Studentenzaken en Alumnibeleid Onderzoek & Innovatie Aanpak werkdruk/werkgeluk Vergroting diversiteit medewerkersbestand Leiderschap	Onderwijs & Internationalisering Kwaliteitszorg Diversiteit	Financieel Beleid Planning & Control Organisatieontwikkeling Informatie Technologie Facilitaire zaken HRM-beleid (vanaf 1 september)
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. M.C. Moonen, MBA</i>	Faculteit Sociaal Werk & Educatie <i>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.dr.s. T.J. van Laar MPA</i>	Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie <i>Directeur: drs. D.M. Mevissen</i>	Dienst Bedrijfsvoering & Control <i>Directeur: M.R. van Zelst (tot 1 februari), drs. G.J.A. van der Haar (vnd. van 1 februari tot 20 mei) drs. C.J. Groen MA RC (vanaf 20 mei).</i>
Dienst Human Resources Management <i>Directeur: dr. C. van Halsema</i>		Dienst Facilitaire Zaken & IT <i>Directeur: H. van de Brug</i>
		Dienst Human Resources Management (vanaf 1 september) <i>Directeur: dr. C. van Halsema</i>

6.2. Bestuurskosten en declaraties CvB

Kostensoort	L.K. Geluk	H. Camps	R. Rawal	CvB gezamenlijk	Totalen
Representatiekosten					€ -
Reiskosten binnenland	€ 7.980	€ 617	€ 746		€ 9.343
Reiskosten buitenland	€ 409	€ 409	€ 7.966		€ 8.785
Overige kosten	€ 3.267	€ 5.259	€ 3.575	€ 3.933	€ 16.033
Totaal	€ 11.657	€ 6.285	€ 12.287	€ 3.933	€ 34.162

De reiskosten in het binnenland van de CvB-leden betreffen hoofdzakelijk OV-reizen waarbij de voorzitter over een OV-abonnement beschikt. In enkele gevallen is gebruikgemaakt van een taxi.

De reiskosten buitenland betreffen dienstreizen van de CvB-leden vanuit Internationalisering. De overige kosten bestaan uit twee onderdelen. Het betreft enerzijds de onbelaste onkostenvergoeding voor CvB-leden en anderzijds professionaliseringskosten.

6.3 Verslag en samenstelling Raad van Toezicht

Voor De Haagse Hogeschool waren in het jaar 2019 de belangrijke thema's: onderzoek en de transitie naar kenniscentra, 'De Haagse Kwaliteitsafspraken' (voorheen studievoorschotmiddelen) en het bezoek van het NVAO-panel aan De Haagse Hogeschool in het kader van de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK). De Raad van Toezicht is in zijn wettelijke rol als bemiddelaar opgetreden bij een conflict tussen het College van Bestuur en Hogeschoolraad over de vaststelling van de begroting 2019. Financieel zijn de zaken bij de hogeschool overigens op orde.

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 branchecode, onafhankelijk; zij hebben geen (deel)belangen bij de hogeschool. Een actueel overzicht van de functies en relevante nevenfuncties van de leden is beschikbaar via de website van de hogeschool. De verhouding tussen de raad en het college 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 was in het verslagjaar open, kritisch en constructief. De inhoud van het overleg met het college is in hoofdzaak bepaald door de jaarplanning van de PDCA-cyclus, door de beleidsagenda 2019 van De Haagse Hogeschool en door het meerjarenperspectief. De taken van de raad – werkgever, toezichthouder en klankbord voor het bestuur – waren goed in balans. In 2019 waren er geen onderwerpen waarbij (potentieel) tegenstrijdige belangen van leden van de raad of het college een rol speelden.

Raad van Toezicht: zelfevaluatie

De raad heeft in 2019 afgezien van een zelfevaluatie, omdat reflectie op het eigen functioneren een belangrijk deel uitmaakte van de voorbereiding op de Instellingstoets Kwaliteitszorg, onder meer via een proefaudit met een extern deskundige.

Raad van Toezicht: samenstelling en interne zaken

In het verslagjaar is de samenstelling van de raad niet gewijzigd. Per 1 juni is de heer R. Gradus voor zijn tweede termijn benoemd als RvT-lid.

De raad kent drie commissies: de remuneratiecommissie, de auditcommissie en de commissie onderwijs & onderzoek. De Raad van Toezicht is als volgt samengesteld:

Lid RvT	benoemd per	herbenoemd / herbenoembaar per	datum van aftreden	functie	extra functie
ir. W.J. Tempel	feb-13	feb-17	31-jan-21	voorzitter	voorzitter remuneratiecommissie
prof. ir. L. De Quelerij	feb-13	feb-17	31-jan-21	vicevoorzitter	voorzitter commissie Onderwijs & Onderzoek
prof. dr. R.H.J.M. Gradus	1-jun-15	1-jun-19	1-jun-23	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

College van Bestuur: samenstelling en functioneren

Jaarlijks bespreekt de raad het functioneren van het College van Bestuur aan de hand van de gemaakte resultaat-afspraken. In september is de voortgang besproken. In januari 2020 vond de beoordeling plaats over 2019.

Medio december 2019 heeft L. Geluk bekend gemaakt dat hij na zes jaar voorzitterschap De Haagse Hogeschool gaat verlaten. Op 1 april wordt hij algemeen directeur van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). De Raad van Toezicht heeft daarop besloten de functie van voorzitter CvB vacant te stellen.

Overzicht besluiten en activiteiten Raad van Toezicht

De raad heeft vijf keer regulier vergaderd, waarbij de gebruikelijke bespreek- en beslispunten op de agenda stonden zoals de kaderbrief, de begroting, de periodieke managementrapportages en de jaarrekening. In elke reguliere vergadering liet de raad zich aan de hand van een bestuurlijke schets uitvoeren bijpraten door het college.

In maart 2019 heeft de raad bemiddeld in het geschil tussen de Hogeschoolraad en het College van Bestuur wegens een negatief advies op de begroting 2019 door de Hogeschoolraad in tweede termijn. Na twee bemiddelingsgesprekken stelde de Raad van Toezicht vast dat de meningsverschillen niet de begroting 2019 en de inzet van de budgetten op zich betroffen. Daarop heeft de raad de bemiddeling afgerond en op 21 maart 2019 de begroting 2019 zonder voorwaarden goedgekeurd. Op 27 mei heeft de raad in aanwezigheid van de accountant de jaarstukken van 2018 besproken en goedgekeurd. In die vergadering is goedkeuring verleend op het verlengen van de duur van ons instellingsplan met twee jaar. Er is veel draagvlak in de organisatie voor deze keuze, mede met het oog op de ITK eind 2019. Op 16 december is de begroting 2020 goedgekeurd op voorwaarde dat de Hogeschoolraad positief adviseerde. Zulks is vervolgens gebeurd, nog net in het verslagjaar. De Raad van Toezicht heeft tevens zijn goedkeuring gegeven op het plan Centrale besteding studievoorschotmiddelen en op het studentenbudget; deze vormen samen een nadere uitwerking van het Plan 'De Haagse Kwaliteitsafspraken'.

Er zijn twee themavergaderingen gehouden. In het voorjaar is gesproken over 'Onderzoek in de praktijk' en de transitie naar kenniscentra. In november stond de themavergadering volledig in het teken van de voorbereiding op de ITK-panelgesprekken met de NVAO in december 2019 en januari 2020. Een keer per jaar spreekt de Raad van Toezicht met de ombudsman personeel over zijn jaarverslag. Verder waren er RvT-commissiebijeenkomsten in bijzijn van de betrokken portefeuillehouder en de betrokken dienstdirecteur én 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. Onderwerpen die aan de orde kwamen, betroffen onder meer: de instroom, het studiesucces en -rendement en de transitie naar kenniscentra.

Werkbezoeken

De raad heeft werkbezoeken afgelegd bij de faculteiten SWE, GVS, M&O en de dienst OKC. Met het werkbezoek beoogt de raad in gesprek te gaan met de directeur, het management en medewerkers uit alle lagen van de faculteit of dienst als ook met de studenten van de diverse opleidingen.

Wet normering topinkomens, klassenindeling 2019

Met ingang van het boekjaar 2016 is er sprake van een bezoldigingsmaximum op basis van de Wet normering topinkomens (WNT). Dit bezoldigingsmaximum is gebaseerd 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 2018). De indeling in een bezoldigingsklasse is bepaald op klasse G met een bezoldigingsmaximum voor bestuursleden van € 194.000.

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. In verband met een nieuwe samenstelling van de Hogeschoolraad na de zomer 2019 is in het overleg van november extra aandacht besteed aan een uitgebreide kennismaking en de rol en taken van de Raad van Toezicht. Specifieke onderwerpen die in 2019 met de Hogeschoolraad zijn besproken waren onder meer: de financiële situatie van de hogeschool, de inzet van studievoorschotmiddelen, de instroom, de samenwerking tussen Hogeschoolraad en College van Bestuur en de kaders waarbinnen de Raad van Toezicht handelt, waaronder het toezichtkader.

Tijdens het voorjaarsoverleg tussen Raad van Toezicht en Hogeschoolraad is gesproken over het jaarverslag van de Hogeschoolraad en specifiek over de inzet van studievoorschotmiddelen in 2018. De centrale medezeggenschap rapporteert zelfstandig over de besteding van de middelen aan de Raad van Toezicht. De raad heeft er bij de HR op aangedrongen een conceptrapport te sturen en vervolgens wederhoor te laten doen voorafgaand aan de publicatie. Na het wederhoor heeft de rapportage van de medezeggenschap een definitieve status gekregen. De rapportage is op 1 juli gepubliceerd op de website van De Haagse Hogeschool. Het beeld, zoals opgenomen in de rapportage van de medezeggenschap betreft geen gedeeld beeld van de medezeggenschap, het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.

Mede in verband met het proces om te komen tot een plan over de kwaliteitsafspraken in 2019 heeft de Raad van Toezicht de Hogeschoolraad en het College van Bestuur geadviseerd in een vroeg stadium met elkaar in gesprek te gaan. Dit heeft geleid tot intensief overleg en betrokkenheid van de medezeggenschap en tevens tot een gedragen plan.

Commissies van de Raad van Toezicht

Auditcommissie

De Auditcommissie heeft in het verslagjaar zes keer vergaderd, waarvan tweemaal telefonisch. De Auditcommissie liet zich met regelmaat informeren over de voortgang door de portefeuillehouder Financiën en 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. Verder werd stilgestaan bij het jaarverslag van de functionaris gegevensbescherming (FG), de positionering FG, de rapportage datalekken en de notitie Scheiding Publiek - Privaat.

Commissie Onderwijs & Onderzoek

Deze commissie kwam achtmaal bijeen voor de vaste onderwerpen: het onderdeel over studiesucces in de managementrapportages, de model-OER, het reglement voor in- en uitschrijving van bachelor- en AD- opleidingen, het hogeschoolbreed toetsproces en de richtlijnen over de kwaliteit van onderwijs.

In het verslagjaar zijn onder meer de volgende onderwerpen besproken: de kwaliteitsafspraken en de Instellingstoets Kwaliteitszorg, het framework blended learning, het implementatieplan Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit, het project doorstroom mbo-hbo, de PDCA-cyclus onderzoek, de aanvraag masters, het traject 'Voor de Poort' en de centrale besteding van de studievoorschotmiddelen.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie is in 2019 driemaal bijeen geweest. De beide leden van de commissie voerden daarnaast 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 bezoldigingsklasse conform de Wet normering topinkomens op advies van de Remuneratiecommissie door de Raad van Toezicht vastgesteld.
- De bezoldiging bestaat alleen uit een vast deel; variabele beloningsbestanddelen worden niet toegekend.
- De pensioervergoeding 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 vier 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 van de Raad van Toezicht goedgekeurd. Een overzicht van declaraties en bestuurskosten 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.

Per 1 april 2019 is de bezoldiging voor de RvT-leden gewijzigd ten opzichte van 2018.

Bezoldiging voor leden RvT (bedragen exclusief btw)

Functie	Bezoldiging 2019	Max. 2019 WNT
Voorzitter	€ 15.270	€ 29.100
Lid Auditcommissie	€ 10.180	€ 19.400
Lid Rem.cie / Ond.cie	€ 10.180	€ 19.400

Inclusief btw bedraagt voor 2019 de bezoldiging voor de voorzitter € 18.477,- en voor de overige RvT-leden € 12.318,-. De leden van de raad kunnen reiskosten en uitgaven voor deskundigheidsbevordering declareren. Een specificatie van de bezoldiging in 2019 per lid van de raad is opgenomen in de jaarrekening.

6.4 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 waardegedreven organisatie en geeft daarmee vorm aan de wijze waarop sturing wordt gegeven aan ontwikkeling, kwaliteit en prestaties.

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

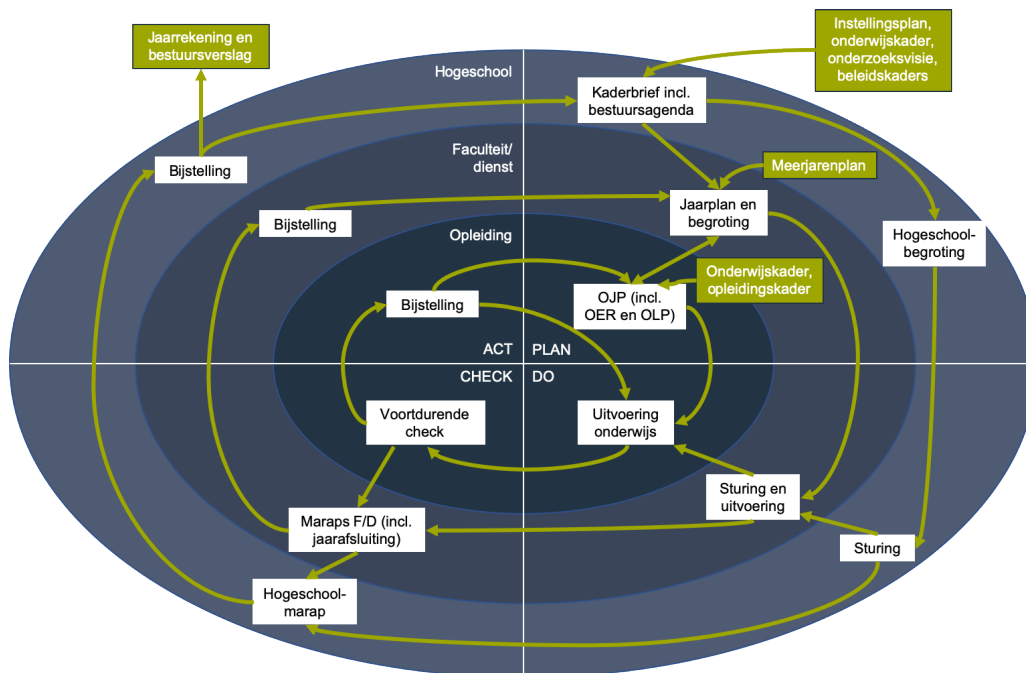
- de 'zachtere' stuurinstrumenten:
 - 'interactie en verbinden'
 - 'inspiratie en waarden';
- de 'hardere' stuurinstrumenten:
 - 'monitoren en meten'
 - 'grenzen en regels'.

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.

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

Inbedding in de planning- en controlcyclus

De PDCA-cyclus op het niveau van het College van Bestuur en het niveau van de faculteiten en diensten wordt gecoördineerd door de concerncontroller. Uitgaande van het instellingsplan hebben faculteiten en diensten meerjarenplannen gemaakt, met een vertaalslag naar de praktijk van hun onderwijs en onderzoek of dienstverlening. Deze meerjarenplannen vormen weer de basis voor de jaarlijkse plannen van faculteiten en diensten. Onderstaand zijn de belangrijkste mijlpalen en kernproducten in de PDCA-cyclus en de samenhang van de verschillende niveaus weergegeven.



PDCA-cyclus

Plannen

De PDCA-cyclus op hogeschoolniveau loopt van januari tot en met december. De voorbereiding op het nieuwe planningsjaar begint in mei-juni van het voorafgaande jaar met de vaststelling van de kaderbrief en, als onderdeel daarvan, de bestuurlijke agenda. De kaderbrief hangt nauw samen met de ambities die de hogeschool heeft geformuleerd in het instellingsplan, in het onderwijskader en in de onderzoeksvisie. De bestuursagenda bepaalt de prioritering en welke accenten gelegd dienen te worden in het betreffende jaar.

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

Vanaf september werken de faculteiten en diensten hun jaarplannen uit en bereiden zij hun begroting voor. Daarbij kijken zij naar de kaderbrief, de opleidingsjaarplannen en het meerjarenplan. De jaarplannen en begrotingen worden in november vastgesteld, waarna deze worden geconsolideerd in de hogeschoolbegroting.

Monitoren en meten

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

De maraps van de faculteiten en diensten worden onderbouwd met data uit verschillende dashboards rond onderwijs, HRM en financiën. De directeuren geven hier een managementtoelichting bij. Op basis van de ingediende maraps worden vanuit de diensten zogenoemde signaleringen opgeleverd (attentie- en bespreekpunten) als basis voor het gesprek van het College van Bestuur en de concerncontroller met de directeuren van diensten en faculteiten over de voortgang en de resultaten. Voor iedere faculteit en dienst worden de kernprestaties gevolgd in zogenoemde kern-KPI's op de genoemde besturingsrubrieken. Deze aanpak garandeert dat het College van Bestuur zicht op risico's houdt, terwijl de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie blijft.

In mei en november wordt de hogeschoolmarap opgesteld. De uitkomsten van de voorjaarsmarap worden weer meegenomen in de volgende kaderbrief en de meerjarenraming. De uitkomsten van de najaarsmarap vormen de input voor de jaarplannen en de begroting voor het volgende kalenderjaar.

Aan de hogeschoolmaraps worden de hogeschoolbrede risico's en beheersmaatregelen toegevoegd, evenals de ontwikkeling van de kern-KPI's op hogeschoolniveau. De jaarafsluiting per faculteit en dienst vindt plaats in het voorjaar, bij de eerste maraprond. De jaarrekening en het bestuursverslag in april geven de externe (financiële) verantwoording over de resultaten in het afgelopen jaar.

De kernproducten vanuit de PDCA-cyclus op hogeschoolniveau (de kaderbrief, de begroting, de maraps, de jaarrekening en het bestuursverslag) vinden hun weg naar het interne toezicht – de auditcommissie en de Raad van Toezicht – en de medezeggenschap. Dit gebeurt via de reguliere overlegcyclus die hiervoor is ingesteld.

In 2019 besteedde het college naast de voortgang van de speerpunten in de jaarplannen en de beleidsagenda bijzondere aandacht aan de voortgang van de kwaliteitsafspraken en ITK, de transitie van onderzoek, de implementatie van 'Back on Track' en de beheersing van risico's en compliance met wet- en regelgeving.

Risicobereidheid, scenario-analyse en beheersmaatregelen

De hogeschool heeft een risicomijdend profiel. Als basis voor haar opereren, beschouwt zij haar profiel als waardegedreven maatschappelijke organisatie met een kerntaak in (bekostigd) onderwijs en onderzoek. Zij 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 scenarioanalyse, in alle gevallen moet kunnen worden opgevangen vanuit de eigen buffers of nog te treffen beheersmaatregelen. Dit komt ook tot uitdrukking in de

minimumwaarden die voor de financiële ratio's toelaatbaar worden geacht (wordt in paragraaf 7.4 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.

Specifieke risico's voor De Haagse Hogeschool

Bij de totstandkoming van de managementrapportages in 2019 zijn de hogeschoolbrede risico's in kaart gebracht. In hoofdstuk 1 zijn de speerpunten van beleid van De Haagse Hogeschool weergegeven. De belangrijkste, met de speerpunten verbonden, (financiële) risico's worden hieronder uiteengezet inclusief de gekozen beheersmaatregel.

- *Tegenvallende Instroom kan leiden tot afname 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. Ter indicatie: 1 procent lagere (of hogere) studentenaantallen resulteert in een afwijking op de baten in de orde van grootte van € 2 mln. Dit komt overeen met circa 1 procent van de totale baten.

Beheersmaatregel hierbij

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 procent van haar totale lasten (ca. € 35 mln. in 2024). Daardoor is de financiële wendbaarheid geborgd. Verder zet de hogeschool in op instroom bevorderende maatregelen door middel van wervingscampagnes en maatregelen gericht op het verbeteren van de conversiegraad van aanmeldingen naar inschrijvingen (verbetering retentiegraad).

Ten slotte heeft de hogeschool een opleidingsoverstijgend programma in voorbereiding ter versterking van haar positie in het deeltijdonderwijs, onder de noemer 'een leven lang ontwikkelen'.

- *Voortgaande investeringen in onderzoek en kenniscentra vergen een impuls in fondswerving*
Het onderzoeksbeleid werd in 2019 voortvarend ingezet waarbij de vier onderzoeksplatforms transformeerden naar zeven kenniscentra. De inzet op onderzoek is daarmee transparanter geworden, zowel kwalitatief alsook bedrijfsmatig. De aansluiting van de kenniscentra op het onderwijs blijft een inspanning vragen evenals de noodzaak om de toenemende investering in onderzoek te kunnen dekken vanuit de tweede en derde geldstroom. De groei in tweede en derde geldstroom blijft achter bij de taakstelling. Hier wordt van zowel lectoren als onderzoekers een hoge inspanning gevraagd om hun contracterend vermogen in aanvragen en uitvoering waar te maken. Ook moet de aandacht blijven uitgaan naar versterking van de discipline binnen de organisatie voor het binnenhalen van subsidies.

Beheersmaatregel hierbij

De inrichting van de kenniscentra gaat niet alleen gepaard met een organisatorische wijziging en een nieuw aansturingmodel, maar ook met de introductie van een nieuwe PCDA-cyclus voor onderzoek. De jaarplannen van de faculteiten (en daarbinnen de lectoraten) sluiten nu aan op de jaarplannen van de kenniscentra. Geconstateerd is dat deze plannen nog een meerjarige financiële uitwerking behoeven, waarin ook de werving van externe middelen een centrale plek inneemt. De ontwikkeling van een taakstellende meerjarenbegroting voor onderzoek zal daarbij een nieuw richtsnoer zijn voor de monitoring op de verwerving van de externe baten.

- *Kwaliteit en uitvoering van (IT-) bedrijfsvoeringsprocessen staan onder druk*
Faculteiten en diensten stellen vast dat de (ambitieuze) hogeschoolagenda een groot beroep doet op de beschikbare capaciteit voor implementatie van de voorgenomen initiatieven. De druk van bedrijfsvoeringsprocessen (inclusief de monitoring) wordt als hoog ervaren. Verder is binnen de hogeschool nadrukkelijk het signaal afgegeven dat de dienstverlening vanuit IT en de informatiesystemen ter ondersteuning van processen en de ondersteuning vanuit de IT-organisatie niet optimaal aansluiten op de behoefte van de organisatie. Vanuit de IT-meerjarenplanning blijkt een grote vernieuwingsagenda, waar structureel een beperking ligt op de uitvoering vanwege de beschikbare middelen en de verandercapaciteit van de organisatie.



Beheersmaatregel hierbij

Het College van Bestuur heeft ervoor gekozen geen nieuwe thema's te starten en daar waar mogelijk (implementatie Back on Track-processen) te temporiseren. Het instellingsplan is om die reden ook verlengd. De te behalen doelen zijn aan dat meerjarig perspectief getoetst en lopen grotendeels door naar de beleidsagenda van het komende jaar. Verder is een vereenvoudiging ingezet van de interne verantwoordingscyclus, resulterend in een 'lichter' maraproces, dat meer ondersteunend kan zijn aan de eigen sturingsbehoefte van de directeuren. De uitvoering hiervan maakt deel uit van de actuele beleidsagenda (2020). Ten slotte wordt een diepgaande IT-diagnose uitgevoerd. Ten aanzien van de beschikbare middelen is op te merken dat het huidige allocatiemodel aan het einde van zijn levenscyclus is gekomen. Voor het begrotingsjaar 2021 wordt een nieuw allocatiemodel voorzien.

6.4.1 Risico's en onzekerheden als gevolg van Covid-19

De impact van de recente Covid-19-uitbraak en het pakket aan maatregelen dat door de diverse overheden is genomen om het virus te bestrijden hebben grote impact op Haagse Hogeschool. Zowel onderwijskundig als voor de bedrijfsvoering.

De belangrijkste risico's die voortvloeien uit de huidige onzekere situatie inzake Covid-19 zijn:

Afstandsonderwijs.

De kernactiviteit van Haagse Hogeschool, het verzorgen van onderwijs, kan niet op de reguliere wijze plaatsvinden. In versneld tempo heeft de instelling maatregelen getroffen om het leren en toetsen op afstand mogelijk te maken, waarbij krachten en expertises worden gebundeld vanuit centrale regievoering.

Studentenwelzijn.

Er wordt in deze tijd veel gevraagd van de studenten. Studenten die behoefte hebben aan ondersteuning, kunnen via beeldbellen, mail of telefoon een beroep blijven doen op een studentenpsycholoog, decaan, studiekeuzeadviseur en SLB-er.

Medewerkerswelzijn.

De bijzondere situatie vraagt veel van onze medewerkers. Om het risico te beperken werken medewerkers primair vanuit huis. Medewerkers die op school moeten zijn houden zich aan de richtlijnen die door het RIVM zijn afgegeven. Via beeldbellen houden leidinggevenden frequent contact met de medewerkers. Deze situatie trekt een enorme wissel op het incasseringsvermogen van onze medewerkers; dit geldt met name voor de alleenstaanden en medewerkers met (kleine) kinderen. Om het welzijn voor medewerkers te bevorderen en langdurig uitval als gevolg van deze situatie te voorkomen kan het nodig zijn extra bedrijfsmaatschappelijke en psychische begeleiding in te zetten.

Interne beheersing.

Medewerkers die vanuit huis te werken worden hier via de thuiswerkfaciliteiten technisch in gefaciliteerd. Met de thuiswerkfaciliteit hebben zij vanuit huis ook toegang tot privacygevoelige (student)gegevens. Het risico op meekijken of onbeheerd achterlaten van de werkplek achten wij een reëel risico. We hebben onze medewerkers actief op dit risico gewezen en stimuleren het gebruik van screensaver op het moment dat ze hun werkplek verlaten. De kans op mogelijk (verhoogde) frauderisico's schatten wij beperkt: de reguliere procedures en functiescheidingen blijven onverkort van kracht.

Fluctuaties in studentaantallen.

Als gevolg van een uitgesteld NBSA, een vertraagd afstuderen en een mogelijk lagere instroom zal de studentenpopulatie een afwijkend en grillig beeld vertonen.

Financieel risico.

Het financieel risico voor Haagse Hogeschool is beperkt. Dit wordt nader toegelicht in de paragraaf 7.5.1.

De belangrijkste maatregelen:

Afstandsonderwijs.

Het onderwijs en de toetsing wordt (vooralsnog) tot 1 juni 2020 op afstand verzorgd. Ook alle medewerkers van die diensten werken thuis. In bredere zin volgt de Haagse Hogeschool alle aanwijzingen van het RIVM en de overheid.

Uitstel bindend studieadvies.

Volgend op afspraken met het ministerie van OCW heeft de Haagse Hogeschool het bindend studieadvies uitgesteld tot het einde van het tweede studiejaar (collegejaar 2020/2021). De mede hiermee samenhangende fluctuaties in de studentpopulatie zijn toegelicht in paragraaf 7.5.1.

Instelling coronacrisisteam.

Het coronacrisisteam bestaat uit het CvB, faculteits- en dienstendirecteuren, overlegt regelmatig, neemt waar nodig aanvullende maatregelen en draagt zorg voor communicatie met studenten en medewerkers.

Gevolgen voor Continuïteit

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

Rapportage van het toezichthoudend orgaan (Continuïteitsparagraaf B3)

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 dit wenselijk of nodig is, 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 deze commissie voorafgaand aan elke commissievergadering direct met medewerkers of studenten uit de organisatie over specifieke thema's.

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

In dit risicotoezicht brengt de raad zijn toezichtfunctie en klankbordfunctie bij elkaar. De belangrijke onderwerpen in 2019 zijn beschreven in het 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 Hogeschool verantwoording af over deze thema's in overeenstemming met de notitie.

Thema: Uitbesteding

Bij De Haagse Hogeschool is in het verslagjaar 2019 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

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. Deze activiteiten hebben een relatief beperkte omvang. In 2019 werd vanuit dit uitgangspunt voor de doorontwikkeling van het masterprogramma uit publieke middelen in de begroting een bedrag van € 300.000 ter beschikking gesteld aan de Academie Masters & Professional Courses.



De exploitatie van de Academie Masters & Professional Courses over 2019 is uitgekomen op negatief € 277.000. Dit is veroorzaakt door een lagere dan begrote instroom in de Master International Communication Management, door het uitstel van de start van een nieuwe masteropleiding en door uitstel van één van de maatwerkcontracten. Aan het einde van het verslagjaar is als gevolg van deze aanloopkosten een negatieve bestemmingsreserve ontstaan van € 730.000.

Thema: Bekostiging buitenlandse studenten

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

Thema: Bekostiging van maatwerktrajecten

In 2019 zijn er geen maatwerktrajecten georganiseerd zoals bedoeld in de notitie Helderheid bekostiging hoger onderwijs.

6.5.2 Profileringsfonds

Het reglement Profileringsfonds voorziet in een financiële ondersteuning bij studievertraging door bijzondere omstandigheden en in een financiële ondersteuning bij bestuursactiviteiten. De Commissie Financiële Ondersteuning Studenten (FOS) behandelt de aanvragen van studenten hiervoor. Dit jaar heeft de Commissie FOS 39 aanvragen bijzondere omstandigheden en 107 aanvragen bestuurlijke activiteiten behandeld. Van de in totaal 146 aanvragen, zijn 127 positief beoordeeld. In totaal is er in 2019 een bedrag van € 236.000 uitgekeerd uit het Profileringsfonds. Dit is € 190.000 minder dan in 2018 en € 249.000 minder dan in 2017. Vanaf 2017 is een dalende lijn te zien in zowel het aantal behandelde aanvragen als het gemiddeld aantal maanden toegekende financiële ondersteuning.

Deze ontwikkeling kan worden verklaard uit het feit dat het Profileringsfonds in het studiejaar 2017-2018 ook is opengesteld voor internationale studenten zonder studiefinanciering. In datzelfde studiejaar heeft de hogeschool een aantal beleidskeuzes doorgevoerd in het reglement Profileringsfonds die effect hebben op de hoogte van het uit te keren bedrag en de duur van de financiële ondersteuning uit het Profileringsfonds. Studenten die in 2019 aanspraak maakten op financiële ondersteuning uit het Profileringsfonds vallen (bijna) allemaal onder het leenstelsel en (deels) onder het herziene beleid sinds 2017. Dit heeft effect op zowel de hoogte van de uitkering als op het aantal aanvragen voor ondersteuning.

6.5.3 Algemene Verordening Gegevensbescherming

De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) verplicht ons wettelijk tot het inzetten van een functionaris gegevensbescherming. Vanaf medio 2018 wordt deze functie vervuld in een samenwerkingsverband tussen onze hogeschool en De Hotelschool The Hague en de Hogeschool der Kunsten. De hogeschool voldoet aan de basisvereisten voor de AVG. De gegevensverwerkingen en verwerkersovereenkomsten zijn geregistreerd en in beeld.

In april 2019 heeft de hogeschool een information security en AVG-specialist aangenomen om de capaciteit van de benodigde werkzaamheden rond de AVG en informatiebeveiliging te borgen. Deze extra capaciteit is vooral ingezet voor een versterking van de informatiebeveiliging. Verder is in 2019 met name ingezet op het faciliteren van de diensten en faculteiten om zelfstandig de AVG-vervolgacties te realiseren. Ook is deze functionaris ingezet om de taken van privacy officer te vervullen.

Er is een groeiende aandacht voor en bewustzijn van AVG-gerelateerde zaken binnen de hogeschool. Zo is het aantal vragen en verzoeken tot het vroegtijdig participeren in aanbestedingstrajecten en het correct uitvoeren van onderzoeken sterk toegenomen. Er is een aantal belangrijke stappen gezet in de doelstellingen van het project AVG-vervolgacties:

Een centrale sharepointsite met resources om de AVG-acties te kunnen opvolgen is voor de vertegenwoordigers van de diensten en faculteiten uitgerold (data stewards).

Eveneens is hen een template ten behoeve van de verdere implementatie van vervolgacties ter beschikking gesteld.

6.6 Kwaliteitsafspraken

6.6.1 Inzet van de studievoorschotmiddelen

De hogeschool zet de studievoorschotmiddelen in om bij te dragen aan de realisatie van de ambities uit haar onderwijskader en om de voorinvesteringen die ze heeft gedaan in de afgelopen jaren voort te zetten. Met de kwaliteitsafspraken wil de instelling aansluiten bij de behoefte van studenten aan persoonlijke aandacht in inspirerend en kleinschalig onderwijs met voldoende begeleiding bij de studie en persoonlijke ontwikkeling, binnen een goede leeromgeving. De hogeschool investeert:

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

Daarmee zet de instelling in op drie van de zes thema's uit het Sectorakkoord: 'intensiever en kleinschalig onderwijs', 'meer en betere begeleiding van studenten' en 'leeromgeving'.

De meerjarige inzet van studievoorschotmiddelen maakt deel uit van de geactualiseerde meerjarenbegroting (zie ook paragraaf 7.4). De Haagse Hogeschool kiest ervoor om voor de periode 2019 tot en met 2024 € 10,9 miljoen per jaar aan faculteiten beschikbaar te blijven stellen voor het inzetten van docenten om activerend, uitdagend en studeerbaar onderwijs met high support te realiseren. Dit voornemen is gekoppeld aan de thema's 1 en 2 uit het Sectorakkoord (intensiever en kleinschalig onderwijs; meer en betere begeleiding van studenten).

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

Voornemen	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Inzet van docenten	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9
Verbetering van de leeromgeving	0	0	4	4	4	4
Totale investeringen uit studievoorschotmiddelen	10,9	10,9	14,9	14,9	14,9	14,9

6.6.2 Proces

Voor de aanwending van de studievoorschotmiddelen 2019 is met een aantal tussenstappen een positief advies verkregen bij de instellingsbegroting 2019 en is – vanuit de faculteitsraden – ingestemd met de bestemming van deze gelden voor de onderliggende activiteiten in 2019.

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 2019 is een integrale verantwoordingsrapportage ter beschikking gesteld aan de faculteitsraden. In het verslag van de Hogeschoolraad (paragraaf 5.2) rapporteert de medezeggenschap zelfstandig over haar bevindingen ten aanzien van dit thema.

In 2019 is een intensief proces doorlopen in de meerjarige planvorming voor de kwaliteitsafspraken. Voor de uitwerking van het plan heeft het College van Bestuur een projectgroep ingesteld om het plan voor de kwaliteitsafspraken op te stellen. Deze groep kreeg als opdracht om het plan te laten aansluiten bij het instellingsplan en het onderwijskader en om bij de uitwerking zo veel mogelijk de brede organisatie te betrekken.

Daarbij zijn faculteitsraden en opleidingscommissies in een vroeg stadium betrokken. Dit proces kwam in eerste instantie lastig op gang kwam vanwege een moeizame relatie tussen het College van Bestuur en de Hogeschoolraad, die zijn weerslag had op de relatie met de decentrale medezeggenschap.

Het plan 'De Haagse Kwaliteitsafspraken' heeft uiteindelijk instemming verkregen vanuit de Hogeschoolraad, maar voldoet naar de mening van het panel, dat het plan in januari 2020 heeft beoordeeld, niet aan twee van de drie criteria van het beoordelingsprotocol Kwaliteitsafspraken. Op grond van de beoordeling van het informatiedossier, de aanvullende documenten en de gesprekken met vertegenwoordigers van de instelling komt het panel tot een negatief advies aan de

NVAO. Ten aanzien van criterium 2 is het panel optimistisch in zijn rapport. Het benadrukt een positieve indruk te hebben van de huidige dynamiek tussen de medezeggenschapsorganen en het college, wat vertrouwen geeft voor een goed vervolg van het proces.

Ten aanzien van criterium 3 beveelt het panel aan om voor de verdere planvorming concreter te zijn in de acties en projecten die worden ingezet om de gestelde doelen te behalen.

6.6.3 Verantwoording 2019

Voor het begrotingsjaar 2019 werden voor het eerst studievoorschotmiddelen conform het Sectorakkoord ingezet op de twee thema's: 'intensiever en kleinschalig onderwijs' en 'meer en betere begeleiding van studenten'. Ten tijde van de besluitvorming de kaderbrief 2019 was het plan 'De Haagse Kwaliteitsafspraken' nog niet gereed. Daarom heeft de hogeschool zo veel mogelijk aangesloten bij de gehanteerde werkwijze met de inzet van kwaliteits- en werkdrummiddelen zoals die vanaf 2015 intern werden ingezet. Hoewel er € 5,9 mln. aan studievoorschotmiddelen was toegekend aan de hogeschool, hebben we het totale bedrag dat aan faculteiten beschikbaar werd gesteld op € 10,9 mln. gehouden. Hiervan is € 5 mln. uit het eigen vermogen van de hogeschool afkomstig.

Onderstaand overzicht geeft een specificatie van de kosten van de voorgenomen activiteiten voor 2019, toegedeeld aan de OCW-thema's.

	% budget
Intensiever en kleinschalig onderwijs	64
Meer en betere begeleiding studenten	20
Studiesucces	5
Onderwijsdifferentiatie	3
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	0
Verdere professionalisering van docenten	8
	100

Hieruit wordt duidelijk dat 84 procent van de middelen wordt besteed aan de thema's intensiever en kleinschalig onderwijs, waarbij geldt dat accenten per faculteit verschillen. Vanaf 2021 wordt daarnaast jaarlijks € 4 mln. geïnvesteerd in thema 5: passende en goede onderwijsfaciliteiten.

In 2019 zijn de middelen ingezet op:

- een intensieve(re) en meer individuele begeleiding van eerstejaarsstudenten, vooral op studievaardigheden;
- een intensieve(re) en meer individuele begeleiding van afstudeerders;
- kleinere groepen in (werk)colleges;
- begeleiding van tweedejaarsstudenten met minder dan 60 EC voor het behalen van hun propedeuse;
- extra inzet en ondersteuning bij projecten en projectonderwijs;
- verbetering van de studeerbaarheid van het curriculum.

Hoofdstuk 7

Financiën



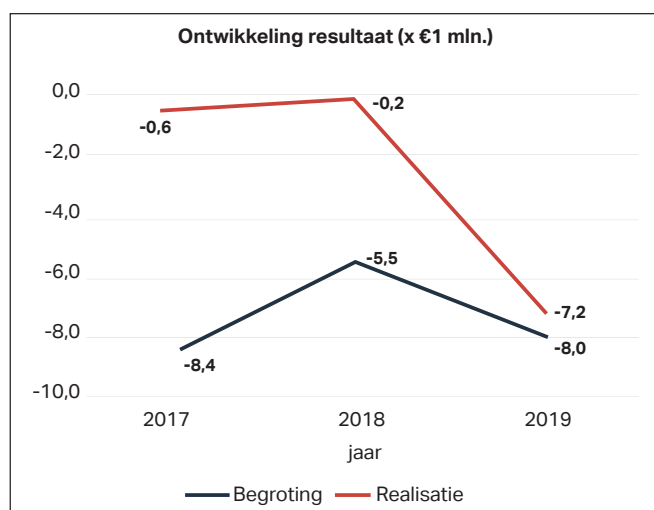
7.1 Financieel resultaat en financiële positie

De hogeschool kijkt terug naar een jaar waarin zij in financiële zin haar activiteiten binnen de bandbreedte zoals gesteld in de kaderbrief 2019 (maximaal negatief toelaatbaar resultaat van € 8 mln.) heeft kunnen realiseren. Het totaalresultaat is uiteindelijk uitgekomen op -/- € 7,2 mln. Daarmee is voor 2019 nadere invulling gegeven aan het meerjarige beleid van de hogeschool om de ruimte vanuit bestemmingsreserves maximaal uit te nutten, teneinde de financiële ruimte die beschikbaar is vanuit de rijksbekostiging en de collegegelden te kunnen benutten voor de bekostiging en ondersteuning van het onderwijs.

Daartoe is door de hogeschool actief gestuurd op het alloceren van middelen, ook gedurende het begrotingsjaar, onder meer door een agile financiële managementrapportage in het voorjaar. Dit heeft er onder andere toe geleid dat meer dan het reguliere budget aan IT-middelen is ingezet om een verdere versnelling te geven aan de ontwikkelingen op dat vlak.

In personele omvang is de hogeschool licht gegroeid. De groei is name gerealiseerd in het onderwijzend personeel: aan het einde van het verslagjaar waren er 29 fte's meer dan aan het begin ervan; het totaal kwam eind 2019 uit op 1.134 fte's. Daarmee werd de streefwaarde van de begroting met 11 fte's overschreden. Ook het ondersteunend personeel groeide in aantal. In het verslagjaar kwamen er 11 fte's bij, waarmee het totaal eind 2019 uitkwam op 630 fte's. De streefwaarde is vrijwel uitgekomen op begrotingsniveau: 628 fte's. Al met al is sprake van een beheerste financiële ontwikkeling.

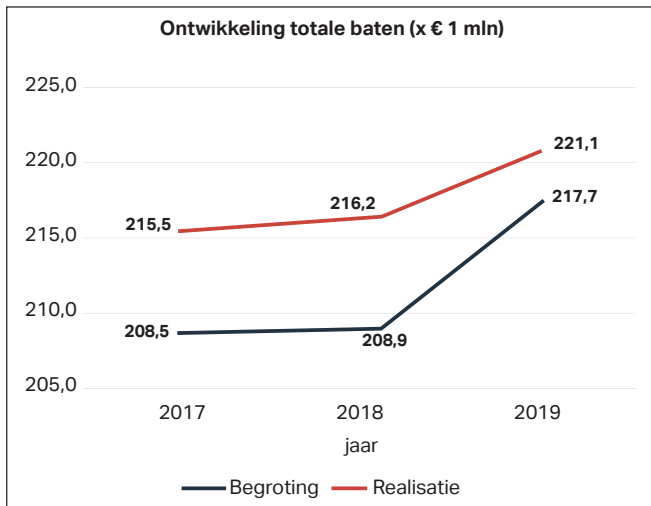
Ontwikkeling resultaat



Door de toekenning van hogere rijksbijdragen enerzijds (onder meer door een extra toekenning vanuit de middelen commissie Van Rijn) en door hogere overige baten, een beheerste ontwikkeling van personele lasten en hogere overige instellingslasten anderzijds is het resultaat voor het verslagjaar uitgekomen op negatief -/- € 7,2 mln.

Ontwikkeling baten

De baten stijgen in 2019 met € 4,9 mln. naar een niveau van € 221,1 mln. (2018 € 216,3 mln.). Zie onderstaand de ontwikkeling van de baten over de afgelopen 3 jaar.



Bedragen x € 1 mln.	Realisatie 2019	Begroting 2019	Real -/- Begr
Rijksbijdrage	161,3	159,4	1,9
Overheidsbijdragen en subsidies	0,7	2,9	-2,2
Collegegelden	47,4	46,9	0,5
Contractonderwijs	5,5	4,5	1,0
Overige baten	6,2	4,0	2,2
Baten Totaal	221,1	217,7	3,4

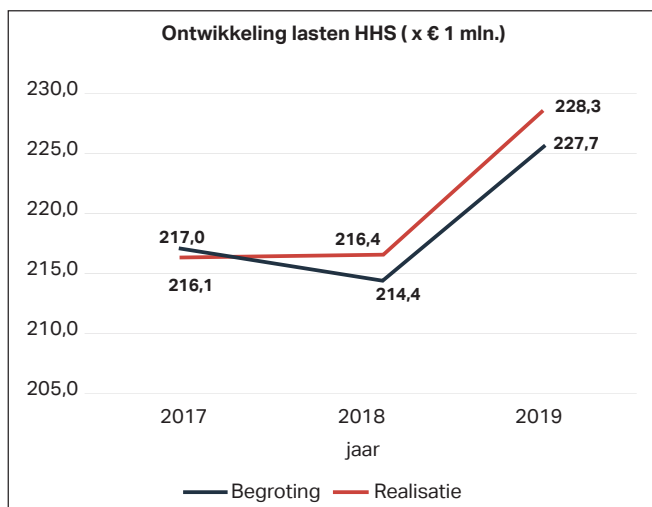
De rijksbijdragen voor 2019 zijn € 1,9 mln. hoger dan waar we in de begroting vanuit zijn gegaan. Dit is enerzijds een gevolg van een (eenmalige) hogere bijdrage vanuit de commissie Van Rijn als compensatie voor de intensivering van bèta techniek en anderzijds het gevolg van een vrijval van niet door OCW besteed budget en enkele kleinere technische correcties.

Daarnaast zijn de ontvangsten uit collegegelden € 0,5 mln. hoger uitgevallen. Dit wordt deels verklaard uit een hoger aantal studenten dat collegegeld betaalt, in combinatie met afwijkende percentages voor restitutie en oninbaarheid dan waar we in de begroting vanuit zijn gegaan. Vanwege een wijziging gedurende het jaar in de verantwoordingsstructuur van de overheidsbijdragen en -subsidies en de overige baten zijn deze rubrieken in totaliteit te beschouwen. Per saldo komen deze uit op begrotingsniveau. In het contractonderwijs en -onderzoek zijn per saldo € 1 mln. meer baten gegenereerd dan begroot.

Ontwikkeling lasten

De lasten stegen in 2019 ten opzichte van de begroting 2019 met € 2,0 mln. naar een niveau van € 228,3 mln. (2018 € 216,4).

De gestegen lasten zijn met name toe te rekenen aan de iets hogere huisvestingslasten en de gestegen overige instellingslasten.



Bedragen x € 1 mln.	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
Personele lasten	176,0	175,7	167,7
Afschrijvingslasten	15,3	15,7	13,7
Huisvestingslasten	12,2	11,5	11,3
Overige Instellingslasten	24,8	22,8	23,7
Lasten Totaal	228,3	225,7	216,4

Personele lasten 2019

De totale personele lasten zijn in 2019 uitgekomen op € 176 mln., iets boven het niveau van de begroting en € 8,3 mln. hoger ten opzichte van 2018.

Bedragen x € 1 mln.	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
Lonen vast OP (PIL)	148,7	149,5	142,1
Mutatie Personeelsvoorziening	0,8	2,3	3,9
Personeel niet in Loondienst (PNIL)	17,6	15,1	14,1
Overige personele lasten	8,2	7,4	6,5
Deskundigheidsbevordering personeel	1,6	1,9	1,9
Uitkeringen	-0,9	-0,5	-0,8
Totaal	176,0	175,7	167,7

De stijging van de personele lasten komt met name op het conto van de groei in onderwijzend en ondersteunend personeel (reeds eerder toegelicht) alsmede door hogere personele lasten van personeel dat niet in loondienst is. Het overgrote deel van de inzet van personeel niet in loondienst (meer dan 70 procent) geschiedt bij de diensten, met name in de inzet voor projecten en deels op specialistische activiteiten welke niet met PIL (Personeel in Loondienst) kunnen worden ingevuld.

De dotatie aan personeelsvoorzieningen viel in 2019 lager uit dan begroot, mede als gevolg van minder hoge dotaties aan de voorziening duurzame inzetbaarheid en de wachtgeldvoorziening.

Er is ten opzichte van 2018 onverminderd gedoteerd (in de orde van grootte van € 1 mln.) aan de voorziening voor werktijdvermindering senioren. Daarnaast is een voorziening getroffen voor langdurig ziek ter grootte van € 0,6 mln.

Huisvestingslasten

De stijging van de huisvestingslasten is te verklaren vanuit extra onderhoud en door de kosten die zijn gemaakt voor de avond- en weekendopstelling van de bibliotheek voor studenten.

Afschrijvingslasten

De lagere afschrijvingslasten zijn een gevolg van een vertraging in de uitvoering van een aantal huisvestingsprojecten.

Overige instellingslasten

De overige instellingslasten zijn ruim € 2 mln. uitgekomen boven het begrotingsniveau en ruim € 1 mln. boven het niveau van 2018.

Dit is enerzijds een gevolg van een beleidskeuze gedurende het jaar om € 1 mln. aan extra middelen in te zetten voor het hogeschoolbrede IT-projectenbudget, om tegemoet te kunnen komen aan de wensen en ambitie vanuit de organisatie in de gewenste ondersteuning van zowel onderwijs als bedrijfsvoering.

Anderzijds zijn hogere kosten gemaakt voor de versnelling van een aantal vervangingsprojecten ter bevordering van het onderwijs (het zogenoemde Haags Werken). De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat de begroting voor de overige instellingslasten voor 2019 op een te conservatieve basis was vastgesteld.

7.2 Vermogenspositie en treasury

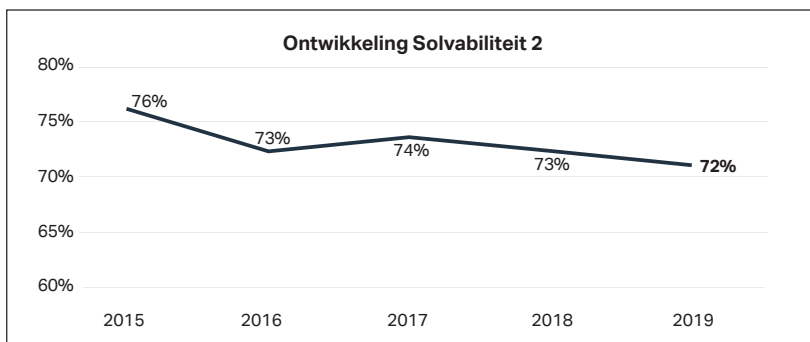
Balans

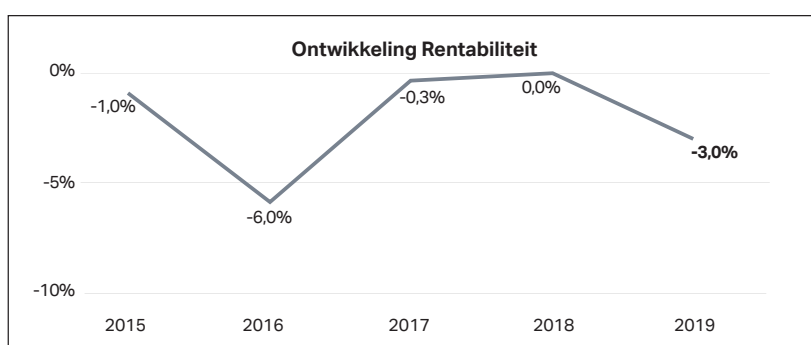
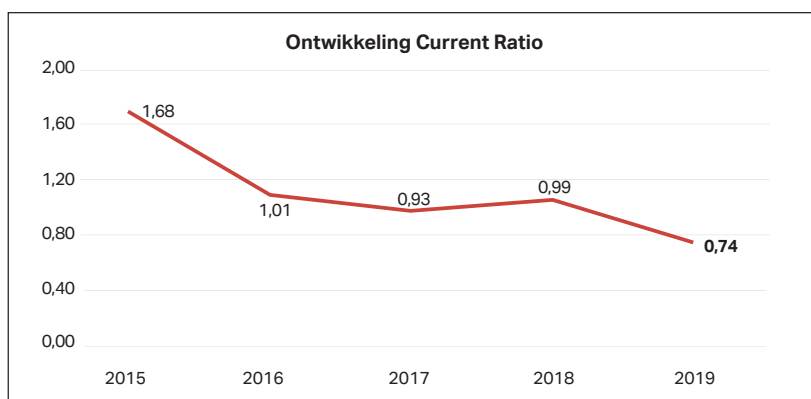
De solvabiliteitspositie van de hogeschool bevindt zich eind 2019 met 72 procent (solvabiliteit 2) boven de signaleringswaarde van het ministerie van OCW (30 procent).

De eigen vermogenspositie (inclusief voorzieningen) eind 2019 beloopt € 128,2 mln. (2018: € 134,6 miljoen).

In 2019 is de omvang van de liquide middelen van De Haagse Hogeschool afgenomen met circa € 13,6 mln., van € 42,4 mln. eind 2018 naar € 28,8 mln. eind 2019. Deze middelen worden als vrij opneembare tegoeden aangehouden bij de schatkist.

Door de afname van de liquide middelen is de "current ratio" gedaald van 0,99 in 2018 naar 0,74 eind 2019. In de meerjarenbegroting (7.5) wordt toegelicht dat na een aanvankelijke daling, de current ratio op termijn door het aantrekken van vreemd vermogen op een niveau van circa 0,9 wordt teruggebracht. De waarde blijft boven de signaleringsgrens van 0,5.





Treasurybeleid

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

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

De hogeschool heeft geen leningen opgenomen bij financiële instellingen, maar heeft wel het voornemen om vanaf 2020 een schatkistlening aan te trekken voor de financiering van haar investeringen in het meerjarige masterplan huisvesting. Dit wordt nader toegelicht in de meerjarenbegroting.

7.3 Investeringen en bedrijfsvoering

In totaal heeft de hogeschool in 2019 € 20 mln. geïnvesteerd in materiële vaste activa (tegenover een begroting van € 24,1 mln.). Het merendeel hiervan (€ 15,0 mln.) is geïnvesteerd in huisvesting. Daarnaast heeft De Haagse Hogeschool voor € 4,6 mln. geïnvesteerd in ICT, voor € 1,5 mln. in meubilair en inventaris en voor € 0,5 mln. in de inrichting van practicumlokalen.

Bedragen x € 1 mln. Investerings	Realisatie 2019	Begroting 2019	Vershil Realisatie en Begroting
Informatietechnologie	4,6	2,7	1,9
Facilitair bedrijf	1,5	1,5	0,0
Huisvesting	15,0	19,4	-4,4
Practicum lokalen	0,5	0,5	0,0
Totaal investeringen	21,6	24,1	-2,5

Huisvesting

Als gevolg van een vertraagde uitvoering van het masterplan huisvesting in 2019 zijn enkele investeringen vertraagd ten opzichte van de begroting. De realisatie blijft ruim € 4 mln. achter op de begroting. Vertraagd zijn:

- de investeringen in de verbouwing van de sporthal ad € 2,9 mln. Deze investeringen zijn doorgeschoven naar 2020;
- de investering in vervanging van sanitair ad € 2 mln; deze investeringen worden gespreid over de komende jaren;
- aanpassing van de bewegwijzering ad € 0,3 mln..

Vervangingsinvesteringen in onderwijsfaciliteiten zijn in 2019 versneld uitgevoerd. De effecten van de hierboven benoemde vertragings (op geplande investeringen en bijbehorende afschrijvingslasten) zijn meegenomen in de begroting van 2020.

Informatietechnologie (ICT-roadmap)

De hogeschool heeft een aantal vervangingsprojecten ter bevordering van het onderwijs versneld uitgevoerd. Dit betreft onder andere:

- het op orde brengen van toetslokalen; dat heeft geresulteerd in meer vervangingen van pc's en beameropstellingen;
- de uitvoering van het masterplan huisvesting, waarbij meer personen en vloeroppervlak zijn meegenomen en waarvan de audiovisuele middelen niet waren voorzien in het budget;
- het besluit om de medewerkers te voorzien van een laptop, vooruitlopend op de uitrol van het masterplan huisvesting. Het vervroegd uitrollen van de vervangingen bij het MPHV resulteert in hogere investeringen in 2019.

Masterplan huisvesting

In het masterplan huisvesting is vastgelegd welke huisvesting we nodig hebben om ons onderwijs voor de komende jaren op een goede manier te faciliteren. In hoog tempo wordt het bij diverse faculteiten tegelijk uitgerold. Het gaat niet alleen om de verbouwing zelf, maar ook om het werken met laptop en smartphone én het veranderingsproces naar het Haags Werken (de uitwerking van een flexibel werkplekconcept voor De Haagse Hogeschool). Er zijn inmiddels enkele deelprojecten afgerond en de komende jaren volgen er nog diverse.

Deelprojecten masterplan

Begin 2019 is het deelproject Bewegingstechnologie binnen de faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving in zijn geheel opgeleverd en is de nieuwe leer- en werkomgeving naar tevredenheid in gebruik genomen door de faculteit. Het betreft 5.400 m2, inclusief casco aanpassingen en vaklokalen.

In augustus 2018 is voor de faculteit Gezondheid, Voeding & Sport een goed en gedragen ontwerp gemaakt voor de opleidingen Huidtherapie, HBO-V en het faculteitsbureau. Hierbij is extra aandacht gegeven aan de bijzondere vaklokalen zoals de ziekenhuiskamers. In september 2019 zijn de nieuwe ruimtes in gebruik genomen (2.300 m2).

Gelijktijdig met Gezondheid, Voeding & Sport is het deelproject Faculteit Bestuur, Recht & Veiligheid van start gegaan. In het najaar van 2019 is stapsgewijs een groot deel van de docenten verhuisd naar het verbouwde deel en zijn diverse onderwijsruimtes opgeleverd. Begin 2020 wordt het laatste deel van Bestuur, Recht & Veiligheid opgeleverd en zullen de laatste medewerkers verhuizen. Voor deze faculteit is 5.200 m2 verbouwd.

Hiernaast zijn in 2019 al voorbereidingen getroffen voor de deelprojecten 2020 en 2021 (Business, Finance & Marketing; Management & Organisatie; Sociaal Werk & Educatie, College van Bestuur en Bestuurszaken).

Uitrol mobiele devices

De uitrol van mobiele devices is voor de faculteiten Business, Finance & Marketing, Management & Organisatie en Sociaal Werk & Educatie naar voren getrokken, omdat er op diverse plekken verouderde apparatuur stond. In mei 2019 hebben de achthonderd medewerkers van de drie faculteiten gelijktijdig een laptop en mobiele telefoon ontvangen. Daarnaast zijn de werkplekken vernieuwd met onder andere een replicator. Een replicator biedt extra poorten waardoor het universeel gebruikt kan worden door diverse soorten hardware, in tegenstelling tot een traditioneel dockingstation, dat slechts één type apparaat ondersteunt. Hierdoor beschikken de medewerkers van alle faculteiten in het hoofdgebouw weer over up-to-date apparatuur.

Multidisciplinair project

De uitvoering van het masterplan huisvesting wordt overlappend (een traject wordt opgestart terwijl een ander traject nog loopt) opgepakt en is complex door de grootschaligheid van de renovatie en complexe interne verhuizingen. Hierbij wordt uiteraard zo goed mogelijk rekening gehouden met de wensen van de opleidingen. Tegelijk wordt gewerkt aan een verbetering van de akoestiek, het leefklimaat, een wifverbetering, een sneller vast netwerk en worden gelijk maatregelen ten behoeve van duurzaamheid doorgevoerd (zoals bijvoorbeeld ledverlichting). Verder wordt per faculteit het Haags Werken geïmplementeerd.

Duurzaamheid

Duurzaam handelen is binnen de Haagse Hogeschool inmiddels dagelijkse praktijk geworden. Zo zijn in 2019 onder meer verschillende maatregelen genomen om invulling te geven aan de meerjarenafspraken van het energieconvenant van het hoger onderwijs in Nederland. Met de in 2019 geplaatste luchtbehandelingskasten wint De Haagse Hogeschool 70 procent warmte terug. Dit is een forse verbetering ten opzichte van de oude kasten, die 35 procent warmte terugwonen. De vervanging van conventionele verlichting door energiezuinige ledverlichting is in 2019 voortgezet. De dienst Facilitaire Zaken & IT zoekt daarbij steeds logische momenten om conventionele verlichting te vervangen door ledverlichting. Dat is in de afgelopen jaren in het hoofdgebouw gedaan. Nog 20 procent van de verlichting moet worden aangepast. Dit levert een forse energiebesparing op die de Haagse Hogeschool een duurzaamheidsprijs heeft opgeleverd: de eerste plaats in het Sectorrapport 2018.

In het nieuwe cateringcontract, dat in 2019 is aanbesteed, zijn duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen opgenomen in de leidraad. De nieuwe cateraar zal bijvoorbeeld meer biologische producten gebruiken, de samenwerking initiëren met lokale ondernemers en het assortiment afstemmen op de diversiteit van de hogeschoolpopulatie. Waar mogelijk worden alternatieven voor plastic geïntroduceerd, zoals bamboe bestek en biobased plastic. Helaas is het volledig uitbannen van plastic nog niet mogelijk. Met de cateraar zijn afspraken gemaakt over het milieuvriendelijk en fairtrade produceren van voedsel, het voorkomen van afval en verspilling van voedsel en een duurzamere afvalscheiding.

De voorbereidingen voor de aanbesteding afval zijn in 2019 opgestart. In deze aanbesteding is de bijdrage aan duurzaamheid via betere afvalscheiding en recycling een belangrijk thema.

7.4 Continuïteitsparagraaf - Meerjarenbegroting**Inleiding**

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

- het instellingsplan 'Wereldburgers in een lerende samenleving';
- de focus vanuit de hogeschoolbrede beleidsagenda;
- de investeringsagenda in onderwijs en onderzoek.

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

Instellingsplan 2020-2022

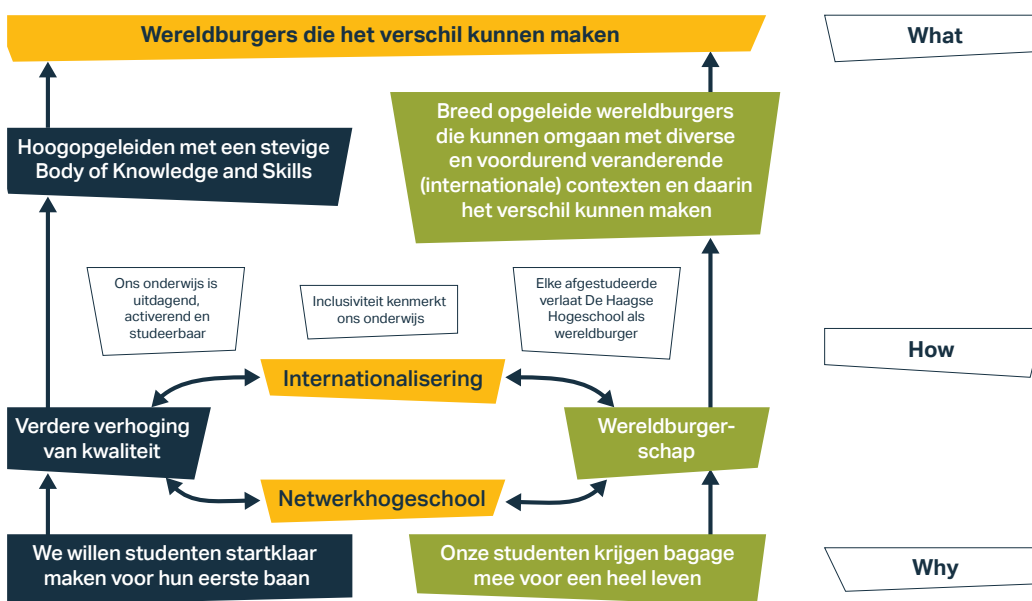
Aan de basis van de ontwikkeling van de hogeschool staan de uitgangspunten van het instellingsplan dat in 2014 is opgesteld: 'Wereldburgers in een lerende samenleving'. Omdat de realisatie van dit plan, zoals de implementatie van de

WIN-thema's en van het onderwijskader nog niet geheel zijn afgerond, heeft het College van Bestuur in februari 2019 besloten om het huidige instellingsplan met een periode van twee jaar te verlengen tot en met 2022.

In dit plan is de visie beschreven voor de resultaten die De Haagsche Hogeschool in 2022 wil bereiken en waarin wordt ingezet op een verdere verhoging van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, onder meer via:

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

Visueel is de samenhang van deze doelstellingen als volgt weer te geven:



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 bestuursagenda

Voor de planvorming op hogeschoolniveau is vooral de agenda 2020 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 zich de komende jaren gesteld weet. Daarbij staat de investering in onderwijs en onderzoek voorop met de implementatie van de onderwijs- en onderzoeksvisie, 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.

Realisatie onderwijs- en onderzoeksvisie

De 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 toetsbeleid. 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 Hogeschool.

Dit zal nog worden versterkt door een uitbreiding van het onderwijsaanbod voor werkenden en het masteraanbod ('Leven Lang Ontwikkelen'). Die keuze is gemaakt om tegemoet te komen aan de vraag vanuit bedrijven, instellingen en overheden om de ambities van de regionale human capital agenda te realiseren. De Haagse Hogeschool kiest hiermee voor een bredere positionering, met een herkenbaar profiel voor bedrijven en instellingen en voor de mensen die in deze bedrijven en instellingen werken. Zo spreekt de hogeschool een nieuwe doelgroep aan om antwoord te geven op andere vragen uit de markt.

In 2019 is een transitie in gang gezet om de onderzoeksplatforms door te ontwikkelen tot kenniscentra. Om de ambities uit ons strategisch onderzoek beleid te realiseren ligt in 2020 de nadruk op het realiseren van zeven kenniscentra. Door het onderzoek op deze wijze te organiseren, realiseert de hogeschool een groter volume aan (praktijkgerichte) onderzoeksactiviteiten met een directe opbrengst in een sterkere verbinding tussen onderwijs, praktijk en onderzoek en een effectievere aansturing van onderzoek.

Teamontwikkeling en professionele cultuur

Teams zijn de sleutel voor het bereiken van goed onderwijs en onderzoek en voor het realiseren van een sterke kwaliteitscultuur en een professioneel leerklimaat. Hierin investeren is randvoorwaardelijk voor het bereiken van de doelen uit ons instellingsplan. Dit vraagt tevens om een versterking van het (onderwijskundig) leiderschap en een voortdurende professionele ontwikkeling van medewerkers.

De studentenpopulatie van De Haagse Hogeschool is zeer divers, ongeveer de helft van de studenten heeft een internationale of migratieachtergrond. De medewerkers zijn qua culturele en etnische achtergrond veel minder divers. De hogeschool vindt het belangrijk dat dit verandert. Om elke student zich optimaal te kunnen laten ontplooiën, zijn herkenning en erkenning nodig. De hogeschool werkt hieraan vanaf 2020 door via een gericht diversiteitsbeleid de focus op etniciteit te herijken.

Bedrijfsvoering

De focus in bedrijfsvoering is gericht op de verbetering van de dienstverlening om ook in de toekomst ondersteuning van en investeringen in het onderwijs mogelijk te maken. Leidend daarbij is dat de interne dienstverlening wordt afgestemd op keuzes die worden gemaakt in het primaire proces. Verder versterkt de hogeschool haar planning & controlcyclus om beter in control (stabiel en voorspelbaar) te zijn en geeft zij een hoge prioriteit aan het verbeteren van de IT-voorzieningen. Ook de uitvoering van het masterplan huisvesting (het Haagse Werken) zal in 2020 doorlopen. Deze inspanningen dragen bij aan een stijging van de tevredenheid van studenten en medewerkers.

Sectorakkoord Hoger Beroepsonderwijs 2018 - Kwaliteitsafspraken

De inzet van de studievoorschotmiddelen over de periode 2015 – 2024 is toegelicht in paragraaf 6.6.1

7.5 Meerjarenperspectief

De meerjarenbegroting is opgesteld op basis van de begroting 2020. Vanaf het begrotingsjaar 2020 stuurt de hogeschool op het kunnen inzetten van de bestemmingsreserves, teneinde de begrotingsruimte die beschikbaar is vanuit de rijksbekostiging en de collegegelden maximaal te kunnen benutten voor de bekostiging en ondersteuning van het onderwijs vanuit de hiervoor geschetste bestuursagenda.

Deze benadering resulteert in een begroot totaalresultaat voor 2020 van negatief € 9,2 mln., waarvan € 6,9 mln. wordt onttrokken uit de bestemmingsreserves en € 2,3 mln. als toelaatbaar dekkingstekort is te beschouwen conform de kaderbrief 2020.

Voor de jaren tot en met 2024 wordt deze lijn voortgezet. Ook voor deze jaren sturen we op een negatief totaalresultaat, overigens binnen een voorzichtige bandbreedte (negatieve rentabiliteit van maximaal 2 procent). Dit is mede mogelijk, omdat vanaf 2021 een verdere stijging is voorzien in de rijksbijdrage vanuit studievoorschotmiddelen.

Het vastgestelde reservebeleid en het vrijmaken van eigen vermogen om te kunnen investeren in de hogeschool gaan gepaard met het aantrekken van vreemd vermogen. Voorzien is om vanaf 2020 een schatkistfinanciering aan te gaan om de investeringen in vastgoed voor de jaren 2020 tot en met 2025 te kunnen realiseren. In deze periode wordt daarvoor een totale financiering aangetrokken van € 40 mln. (in twee tranches van € 20 mln.)

Hierna worden de uitgangspunten bij de meerjarenbegroting verder toegelicht. Deze meerjarenbegroting is – inclusief de begroting 2020 - goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

Meerjarenbegroting

De hier gepresenteerde meerjarenbegroting is gebaseerd op het scenario zoals gehanteerd bij de begroting 2020, aangepast voor de werkelijke cijfers 2019.⁴

Staat van baten en lasten

Meerjarenbegroting (* € 1 mln.)						
	Realisatie 2019	Begroting 2020	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024
Studenten aantallen	161,3	163,8	171,5	172,1	174,2	176,7
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	0,7	2,1	2,3	2,3	2,3	2,3
College-, cursus-, les- en examengelden	47,4	47,7	49,1	49,3	49,6	49,9
Baten in opdracht van derden	5,5	4,5	4,9	5,0	5,1	5,1
Overige baten	6,2	4,7	5,7	5,7	5,7	5,7
Totale baten	221,1	222,7	233,4	234,4	236,9	239,6
Personeelslasten	176,0	177,2	179,6	180,1	181,7	184,0
Afschrijvingen	15,3	16,5	17,6	18,0	19,0	19,0
Huisvestingslasten	12,2	12,2	11,8	11,9	12,2	12,3
Overige lasten	24,8	26,1	28,6	28,6	28,6	28,6
Totale lasten	228,3	231,9	237,6	238,6	241,5	243,9
Saldo Baten en Lasten	-7,1	-9,2	-4,2	-4,2	-4,6	-4,3
Financiële baten en lasten	-0,1					
Totaal resultaat	-7,2	-9,2	-4,2	-4,2	-4,6	-4,3

⁴ In de jaarrekening 2019 is de rubricering van subsidies gewijzigd. De meerjarenbegroting gaat nog uit van de eerder gehanteerde rubricering.

Toelichting

Rijksbijdrage en collegegelden

Algemene uitgangspunten bij ontwikkeling Rijksbijdrage en collegegelden

Basis is de meerjarenbegroting behorende bij de miljoenennota 2020 van het ministerie van OCW, inclusief een structurele toekenning ter compensatie van de halvering van het collegegeld en extra middelen vanuit de commissie Van Rijn. Daarnaast is uitgegaan van een stabiel (financieel) marktaandeel, een gelijkblijvend aandeel in de studievoorschotmiddelen, een voor 2020 verwachte loonkostencompensatie en een ongewijzigde systematiek rond de profielprijzen van OCW.

Verder is uitgegaan van een lichte stijging van het aantal ingeschreven studenten die zich vanaf 2022 stabiliseert op een aantal van circa 27.000 studenten.

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 2020 en 2021 in de prognose meegenomen. Verwacht wordt dat de rijksbijdrage de komende jaren zal stijgen. De prognose laat zien dat het aantal bekostigde gewogen inschrijvingen een stijgende lijn laat zien. Op basis van de aantallen ingeschreven studenten is de verwachting dat de komende periode het aantal diploma's zal dalen. Per saldo wordt verwacht dat het aantal bekostigde gewogen aantallen voor de rijksbijdrage van 2021 iets daalt om vervolgens licht te stijgen. Daarnaast wordt een stijging verwacht vanwege een toename van de ter beschikking komende studievoorschotmiddelen.

Collegegelden

De verwachte collegegeldbaten nemen toe vanwege met name een verwachte stijging van het aantal ingeschreven studenten en vanwege een stijging van het collegegeldtarief.

Overige overheidsbijdrage en subsidies en overige baten

Voor 2020 is voor deze opbrengstcategorieën gezamenlijk € 6,8 mln. begroot. Uitgangspunt voor 2021 en de jaren daarna is een verdere toename naar een niveau van € 7 mln., mede samenhangend met een groei van de tweede en derde geldstroom vanuit onderzoeksactiviteiten.

Contractonderwijs

In deze meerjarenbegroting is uitgegaan van een voorzichtige ontwikkeling van baten vanuit het contractonderwijs, uitgaande van een getemporeerde groei in (master-) onderwijsaanbod voor de komende jaren. Voorzien wordt dat deze baten voor de komende jaren op een niveau van circa € 5 mln. zullen uitkomen.

Personele lasten

De ontwikkeling van de personele lasten laat voor de komende jaren een toename zien naar een niveau van circa € 184 mln. in 2024. Deze toename loopt min of meer gelijk op met de ontwikkeling van de personele inzet in fte's. Vanaf 2020 is – vanuit de hiervoor benoemde investeringsagenda – een verdere toename voorzien in de inzet van onderwijzend personeel. Ook voor ondersteunend personeel is voor de komende jaren – gegeven de hoge intensiteit van bedrijfsvoeringsactiviteiten (zie continuïteitsparagraaf deel B) – te rekenen met een hogere inzet. Vanaf 2021 wordt ook een deel van de additioneel te ontvangen studievoorschotmiddelen ingezet voor onderwijsondersteuning.

Personeels- en studentenaantallen

In onderstaande tabel worden de in de meerjarenbegroting gehanteerde studentenaantallen en fte's vermeld.

Kengetallen studentenaantallen en personele bezetting (fte's)

	Realisatie 2019	Begroting 2020	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024
Studentenaantallen	25.971	26.469	26.792	26.903	26.909	27.000
	25.971	26.469	26.792	26.903	26.909	27.000
Personele bezetting in fte's *)						
(A) Personeel primair Proces (OP)	1.134	1.155	1.160	1.170		
Bestuur/Management	70	70	70	70		
Ondersteunend personeel	558	587	590	590		
(B) Totaal OBP	628	657	660	660		
Totaal personele bezetting	1.762	1.812	1.820	1.830	1.830	1.830

Afschrijvingen

De afschrijvingen zijn in overeenstemming met de meerjarenplannen op het gebied van huisvesting en IT. Zichtbaar is hoe het blijvend hoge investeringsniveau voor de komende jaren leidt tot hogere afschrijvingslasten.

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten daarentegen worden voor de komende jaren ingeschat als nagenoeg gelijkblijvend. De posten onderhoud en huren zijn aangepast naar de meest recente inzichten.

Overige instellingslasten

De overige instellingslasten tonen een progressieve groei. Enerzijds vloeit deze toename voort uit een ontwikkelingslijn die aansluit bij een verwachte verdere stijging van structureel hogere beheerslasten (IT-toepassingen) en blijvend hoge lasten van innovaties, inflatie en kwaliteitsverbeteringen in onderwijs- en bedrijfsvoering. Anderzijds is een bijzondere toename van de overige instellingslasten voorzien voor de periode vanaf 2021, waarin een deel van de additioneel te ontvangen studievoorschotmiddelen wordt ingezet voor een verbetering van de kwaliteit van de leeromgeving voor studenten.

Balans

Meerjarenbegroting balans (* € 1 mln.)

	Realisatie 2019	Begroting 2020	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024
Immateriële vaste activa						
Materiële vaste activa	141,5	149,1	150,0	148,2	143,8	139,6
Financiële vaste activa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vaste Activa	141,5	149,1	150,0	148,2	143,8	139,6
Vorderingen	8,6	6,6	6,6	6,6	6,6	6,6
Liquide middelen	28,8	27,6	29,8	33,0	38,3	43,7
Vlottende Activa	37,4	34,2	36,4	39,6	44,9	50,3
Totaal Activa	178,8	183,3	186,4	187,8	188,7	189,9
Eigen vermogen	116,8	108,1	104,0	99,8	95,2	90,9
Algemene reserve	66,5	60,3	60,5	60,4	60,9	61,3
Bestemmingsreserves	48,0	45,9	41,5	37,4	32,3	27,6
Overige reserves / fondsen	2,2	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Voorzieningen	11,4	10,4	10,4	10,4	10,4	10,4
Langlopende schulden	0,0	12,0	20,0	26,2	31,1	36,0
Kortlopende schulden	50,7	52,8	52,0	51,5	52,1	52,6
Totaal Passiva	178,8	183,3	186,4	187,8	188,7	189,9

Toelichting

Materiële vaste activa: ontwikkeling investeringen

De investeringen in vaste activa zijn als volgt geprognosticeerd:

Investeringsbedragen (x € 1 mln)						
	Realisatie 2019	Begroting 2020	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024
Informatietechnologie	4,6	4,4	4,3	4,3	4,3	4,3
Facilitair bedrijf	1,5	2,1	1,5	1,5	1,5	1,5
Huisvesting	15,0	15,0	12,0	9,3	6,5	6,7
Practicum lokalen	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Totaal investeringen	21,6	22,0	18,3	15,6	12,8	13,0

De investeringen in huisvesting zijn gebaseerd op het meerjarenhuisvestingsplan en bestaan met name uit investeringen die volgen uit de uitvoering van het masterplan huisvesting. Vooralsnog is voorzien dat de omvang van deze investeringen op de iets langere termijn iets zal afnemen. Voor 2020 is deze met name hoger door de voorziene verbouwing van de sporthal.

Liquide middelen en vreemd vermogen

Verbandhoudend met het hoge investeringsniveau en de wens om de reserveringen in de bestemmingsreserve te kunnen inzetten, wordt vanaf 2020 een schatkistfinanciering aangetrokken (zoals hiervoor toegelicht). De aangetrokken leningen zullen in vijftien jaar worden afgelost. Het verwachte rentepercentage (op een rentefixatietermijn voor vijftien jaar) zal waarschijnlijk uitkomen op 0,1 procent.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen daalt tot 2024 als gevolg van de toegestane negatieve resultaten die volgen uit de bestuurlijke agenda 2020 en de bewuste inzet van middelen uit de bestemmingsreserves onder het gelijktijdig aantrekken van vreemd vermogen.

De meest belangrijke bestemmingsreserve betreft de huisvestingsreserve. Deze reserve is gevormd om toekomstige huisvestingskosten op te kunnen vangen. 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 toereikend is om de toekomstige hogere lasten te kunnen dekken.

Balans en (ontwikkeling van) financiële ratio's

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

(Balans)ratio's

Kengetallen meerjarenbegroting							
	Signaleringsgrenzen	Realisatie 2019	Begroting 2020	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024
Solvabiliteit 2 (eigen vermogen+voorzieningen/ balanstotaal)	>30%	72%	65%	61%	59%	56%	53%
Current Ratio (Vlottende activa/ Kortlopende schulden)	>0,50	0,74	0,63	0,68	0,75	0,84	0,93
Rentabiliteit (Exploitatieresultaat/ Totale baten (incl. rente baten)	0%	-3%	-4%	-2%	-2%	-2%	-2%
Huisvestingsratio (huisvestingslasten+afschrijving en gebouwen/totale lasten(excl. rentelasten)	<15%	10%	10%	11%	11%	11%	11%

Met uitzondering van de rentabiliteitsratio (deze blijft in de beleidsperiode onder nul – een bewuste beleidskeuze) ontwikkelen de ratio's zich binnen de gewenste bandbreedten. Het inzetten van de bestemmingsreserves en het aantrekken van vreemd vermogen leiden tot een verantwoorde afname van de solvabiliteit, onder een gelijktijdige verbetering van de current ratio.

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.

7.5.1 Meerjarenperspectief: omstandigheden en ontwikkelingen als gevolg van Covid-19

Zoals hierboven aangegeven heeft De Haagse Hogeschool een solide, financiële basis. De solvabiliteit- en liquiditeitsratio's zijn op korte en lange termijn gezond en boven de signaleringsgrens van de Inspectie van het Onderwijs. Deze positie stelt ons in staat het hoofd te bieden aan de gevolgen van Covid-19 en de effecten op de bedrijfsvoering op korte en lange termijn. Volgend op de inventarisatie zoals gedaan door de Vereniging Hogescholen en volgend op een interne analyse geven we hieronder een inschatting van mogelijke effecten.

- **Onderwijs; studenten – instroom, doorstroom en uitstroom;**

Voor het studiejaar 20/21 verwachten we een lager dan begrote instroom van 1e jaars-studenten. Dit geldt zowel voor de bekostigde (Nederlandse en EER) studenten als voor de onbekostigde (non-EER) studenten. We gaan er daarbij van uit dat de instroom zich vanaf het collegejaar 23/24 weer herstelt naar het niveau van 19/20. Door het wegvallen van het NBSA verwachten we een groter dan begrote doorstroom van studiejaar 1 naar studiejaar 2. Daarbij nemen we aan dat een deel van deze doorstromers later in de studie alsnog zal uitvallen. Alhoewel al het onderwijs en de stage- en afstudeerbegeleiding nu online plaatsvindt, verwachten we een ook daling in het aantal gediplomeerden.

De fluctuaties in studentaantallen – plussen en minnen – hebben effect op korte en lange termijn.

Op korte termijn (2021) is er een effect op de collegegelden. Op langere termijn (2022 e.v.) is er door de T-2 financiering een negatief effect op de rijksbijdrage.

- **Contractonderwijs;** uitvoering van bestaande cursussen, intake 2020 e.v.
Het contractonderwijs van De Haagse Hogeschool is ondergebracht in de academie Masters & Professional Courses. Ook voor deze entiteit geldt dat het huidige onderwijs online wordt aangeboden. De instroom van masterstudenten zal naar verwachting in september 2020 dalen. Daarnaast verwachten we een daling in de afname van professional courses. Voor alle bedrijven en instellingen geldt dat de focus de komende tijd meer ligt op het behoud van de onderneming en minder op training en ontwikkeling.
- **Onderzoek;** uitvoering van lopende (gesubsidieerde) onderzoeksprojecten
We voorzien een vertraging in de uitvoering van onderzoeksprojecten. Omzet uit tweede en derde geldstroom zal daarmee deels vervallen en deels doorschuiven naar 2021. Daarnaast verwachten wij dat de acquisitie van nieuwe projecten vertraging oploopt. Dit heeft voor het lopende jaar geen effect, maar zal zichtbaar worden in 2021. De omvang hiervan is nog niet realistisch in te schatten.
- **Medewerkers;** ervaren werkdruk
De druk op het personeel is hoog. Niet alleen vanwege de nieuwe manier van werken maar zeker ook vanwege het vinden van een nieuwe balans tussen werk en privé. Daarnaast geldt dat, ondanks de online continuering van de colleges en toetsen, er activiteiten en werkzaamheden doorgeschoven zullen worden naar en na de zomer van 2020 – bijvoorbeeld praktijkonderwijs en -toetsen. In combinatie met de verhoogde doorstroom van het 1e naar het 2e jaar en verlaagde uitstroom verwachten faculteiten een piek in de periode september 2020 – januari 2021. Dit zal deels opgevangen kunnen worden met PNIL (effect personeelslasten).
- **Overige instellingslasten**
We verwachten dat de komende maanden onder meer de volgende effecten zichtbaar worden:
 - hogere aanspraak op het profileringsfonds door financiële problemen bij studenten
 - lagere reiskosten
 - hogere ICT- en licentiekosten ter ondersteuning van online onderwijs en thuiswerken
 - lagere kantoorkosten
 - lagere energie- en waterkosten
 - lagere cateringkosten
 Deze effecten zijn kortdurend en hangen nauw samen met de sluiting van de gebouwen.
- **Investerings en financiering**
De hogeschool voorziet vooralsnog een voortzetting van haar investeringsprogramma. Het proces voor de daarvoor aan te trekken financiering bevindt zich in een afrondende fase. Er worden op dit moment geen belemmeringen verwacht voor het aantrekken van deze financiering
- **Continuïteits veronderstelling is passend**
Op basis van bovenstaande hebben we vastgesteld dat het gebruik van de continuïteitsveronderstelling passend is. Er is wel sprake van onzekerheid maar niet van materiële onzekerheid. De Rijksbekostiging vanuit OCW aan HO instellingen (op basis van T-2) wordt gecontinueerd en bedraagt (meerjarig) ca. 73% van de totale hogeschool-baten. Ditzelfde geldt voor de overige subsidies vanuit OCW (<1% van de baten).

Meer onzekerheid is de volledige continuering van de incasso van de collegegelden (meerjarig ca. 21% van de totale baten) en van de overige baten waaronder subsidies van de gemeenten.
De overige baten belopen in totaal minder dan 2% van de totale hogeschool-baten,
Tot slot staan het contractonderwijs en de daarmee samenhangende baten (2 %) onder druk.

De financiële impact van COVID-19 is derhalve voor de totale baten op de kortere en middel lange termijn beperkt.

Jaarrekening 2019



A.1.1 Balans per 31 december 2019 (na resultaatbestemming)

(Bedragen x € 1.000)

	31-12-2019		31-12-2018	
Vaste activa				
1.2 Materiële vaste activa	141.451		135.224	
Totaal vaste activa		141.451		135.224
Vlottende activa				
1.5 Vorderingen	8.616		7.349	
1.7 Liquide middelen	28.774		42.395	
Totaal vlottende activa		37.390		49.744
Totaal activa		178.841		184.968
Passiva				
2.1 Eigen vermogen		116.758		123.968
2.2 Voorzieningen		11.432		10.664
2.4 Kortlopende schulden		50.651		50.336
Totaal passiva		178.841		184.968

A.1.2 Staat van baten en lasten over 2019

(Bedragen x € 1.000)

	2019		Begroting 2019		2018	
Baten						
3.1 Rijksbijdragen	161.317		159.400		156.480	
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	695		2.926		325	
3.3 Collegegelden	47.411		46.901		49.596	
3.4 Baten werk in opdracht van derden	5.484		4.506		4.478	
3.5 Overige baten	6.226		3.970		5.403	
Totaal baten		221.133		217.703		216.282
Lasten						
4.1 Personeelslasten	175.994		175.704		167.739	
4.2 Afschrijvingen	15.329		15.735		13.704	
4.3 Huisvestingslasten	12.208		11.492		11.285	
4.4 Overige lasten	24.750		22.772		23.657	
Totaal lasten		228.281		225.703		216.385
Saldo baten en lasten		-7.148		-8.000		-103
5. Financiële baten en lasten		-62		-		-50
Resultaat		-7.210		-8.000		-153
6. Belastingen		-		-		-
Totaal resultaat		-7.210		-8.000		-153

A.1.3 Kasstroomoverzicht over 2019

(Bedragen x € 1.000)

	2019		2018	
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo Baten en Lasten		-7.148		-103
Aanpassingen voor:				
4.2. Afschrijvingen en waardeverminderingen	14.799		13.205	
2.2. Mutaties voorzieningen	768		3.947	
		15.567		17.152
Mutatie in werkkapitaal				
1.5. Vorderingen	-1.267		45	
2.4. Kortlopende schulden	315		4.281	
		-952		4.326
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		7.467		21.375
5.1. Ontvangen interest	8		8	
5.5. Betaalde interest	70		58	
		-62		-50
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		7.405		21.325
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
1.1. Investerings in immateriële vaste activa	-		-	
1.1. Desinvesteringen in immateriële vaste activa	-		-	
1.2. Investerings in materiële vaste activa	-21.620		-14.542	
1.2. Desinvesteringen in materiële vaste activa	594		354	
1.3. Financiële vaste activa	-		-	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-21.026		-14.188
Mutatie liquide middelen		-13.621		7.137
1.7. Beginstand liquide middelen		42.395		35.258
1.7. Mutatie liquide middelen		-13.621		7.137
Eindstand liquide middelen		28.774		42.395

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Algemene toelichting

De jaarrekening is door de RvT vastgesteld op 19 mei 2020.

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

De juridische naam van de organisatie is Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden, ook wel de Haagse Hogeschool genoemd.

De organisatie is een stichting waarbij de voornaamste activiteit bestaat uit het verzorgen van hoger beroeps onderwijs.

De jaarrekening 2019 is door het College van Bestuur opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling. De gevolgen van Covid-19 zijn hierbij in acht genomen en nader in de jaarrekening toegelicht bij 'Gebeurtenissen na balansdatum'.

Schattingen

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

Verbonden partijen

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

In het jaar 2019 zijn er geen van betekenis zijnde transacties met verbonden partijen buiten normale marktvoorwaarden aangegaan.

Stelselwijziging componentenmethode

Tot 1 januari werden de investeringen in nieuw aangekochte of verworven materiele vaste activa geactiveerd zonder de afzonderlijke (separaat op termijn te vervangen) componenten te identificeren. Wanneer het actief onderhoud behoefte, werden de kosten van dit grootonderhoud als separate (op termijn te vervangen) bestanddelen verwerkt. Met ingang van 1 januari 2019 is deze mogelijkheid in RJ 212 komen te vervallen voor nieuw aangekochte of verworven activa. Het allocatie moment van groot onderhoud en afschrijving hiervan vindt hierdoor plaats reeds bij aankoop of verwerving van het vast actief.

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 2019 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 met uitzondering van de vermelde stelselwijziging bij de toepassing van de componentenmethode. Waar nodig ten behoeve van het inzicht in de jaarrekening, zijn de vergelijkende cijfers van 2018 aangepast.

Valuta

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

Operational leasing

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

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen en schulden, als financiële derivaten verstaan. Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost. De Haagse Hogeschool maakt geen gebruik van financiële derivaten en beperkt de risico's (reenterisico, 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.

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

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

Afschrijvingsmethodiek Lineair op basis van de economische levensduur.

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 afkoopsom voor eeuwigdurende erfpachtcanon.
<i>Afschrijvingsmethodiek</i>	Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Inventaris en apparatuur

<i>Activeringsgrens</i>	€ 2.000,- met uitzondering van meubilair en ICT-apparatuur, deze worden altijd geactiveerd.
<i>Waardering</i>	Verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen.
<i>Afschrijvingsmethodiek</i>	De afschrijvingen worden naar tijdsgelang vanaf de maand van ingebruikname van het actief berekend over de aanschaffingswaarden onder aftrek van doelsubsidies. De afschrijvingstermijn varieert van 3 tot 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 verlies wordt direct als last verwerkt in de exploitatie onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

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

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

Vlottende activa

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

Subsidieprojecten

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

Vorderingen en overlopende activa

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Na de eerste verwerking worden vorderingen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Bij de vervolwaardering 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% (2018 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% (2018 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% (2018 1%).

Voorziening Wet arbeidsmarkt in balans

Vanaf 1 januari 2020 treedt de Wet arbeidsmarkt in balans (WAB) in werking. Nieuw in deze wet is dat een werknemer vanaf de eerste dag van een arbeidsovereenkomst recht heeft op een transitievergoeding bij ontslag. In de berekening van de voorziening zijn alle tijdelijke dienstverbanden betrokken en rekening gehouden met de kans dat een tijdelijk dienstverband wordt verlengd op basis van het verleden.

Voorziening Langdurig zieken

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

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 basisbesteding 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 31-12-2019 is 97,8%. Het risico van een te lage dekkingsgraad kan alleen leiden tot mogelijk hogere premies in de toekomst die dan als periodelast worden verwerkt. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

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

Afschrijvingen

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

Huisvestingskosten

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

Overige kosten

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

Rente opbrengsten

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

Rentelasten

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

Belastingen

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

Financiële instrumenten en risicobeheersing

Valutarisico

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

Prijrisico

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

Rente- en liquiditeitsrisico

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

Met een current ratio (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 2019						
Verrijgings- 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
Mutaties						
Investerings	9.284	-	6.936	5.400	-	21.620
Desinvesterings	-2.132	-	-7.583	-64	-	-9.779
Afschrijvingen	-9.754	-	-5.045	-	-	-14.799
Herrubricering	760	-	-	-760	-	-
Waardevermindering	-	-	-	-	-	-
Terugneming van waardevermindering	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen desinvesterings	1.602	-	7.583	-	-	9.185
Saldo	-240	-	1.891	4.576	-	6.227
Stand per 31 december 2019						
Verrijgings- of vervaardigingsprijzen	208.170	18.335	37.223	5.476	415	269.619
Cum. waarde-verminderingen en afschrijvingen	108.097	-	20.071	-	-	128.168
Boekwaarden	100.073	18.335	17.152	5.476	415	141.451

WOZ waarde en verzekerde waarde gebouwen en terreinen

		peildatum
WOZ waarde gebouwen en terreinen	140.476	01-01-2019
Verzekerde waarde gebouwen	255.463	24-05-2018

Flottende activa

1.5 Vorderingen

	31-12-2019		31-12-2018	
Debiteuren	870		536	
Studenten/deelnemers/cursisten	2.310		2.573	
Voorziening wegens oninbaarheid	-657		-806	
		2.523		2.303
Nog te ontvangen subsidies:				
OCW / EZ	184		121	
Gemeenten	4		-	
Overige overheden	943		446	
Overige subsidies	129		17	
		1.260		584
Overlopende activa:				
Vooruitbetaalde kosten	3.337		3.190	
Voorschotten personeel	29		17	
Interest	-		1	
Te vorderen BTW	473		482	
Overig	994		772	
		4.833		4.462
Totaal vorderingen		8.616		7.349

Nog te ontvangen subsidies

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

Voorziening wegens oninbaarheid

De mutatie van de voorziening wegens oninbaar is als volgt:

	2019	2018
Stand per 1 januari	-806	-654
Onttrekking	416	173
Dotatie	-267	-325
Stand per 31 december	-657	-806

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

	31-12-2019	31-12-2018
Tegoeden op bank- en girorekeningen	28.706	42.327
Deposito's en spaarrekeningen	68	68
Totaal liquide middelen	28.774	42.395

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

Passiva**2.1. Eigen vermogen**

	Stand per 01-01-2019	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2019
Algemene reserve				
Algemene reserve (publiek)	69.443	-2.913	12	66.542
Bestemmingsreserves (publiek)				
Onderwijs	1.764	209	-12	1.961
Huisvesting	42.938	-3.666	-	39.272
Onderzoek	7.969	-488	-	7.481
	52.671			48.714
Bestemmingsreserves (privaat)				
Contractactiviteiten	-453	-277	-	-730
Bestemmingsfonds (publiek)				
DAM	2.307	-75	-	2.232
Totaal eigen vermogen	123.968	-7.210	-	116.758

	Stand per 01-01-2018	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2018
Algemene reserve				
Algemene reserve (publiek)	66.589	1.172	1.682	69.443
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
Bestemmingsreserves (privaat)				
Contractactiviteiten	-243	-210	-	-453
Bestemmingsfonds (publiek)				
DAM	2.583	-276	-	2.307
Totaal eigen vermogen	124.121	-153	-	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 2019 bedraagt € 7,2 mln. negatief.

Bestemmingsreserve Onderwijs

De hier gepresenteerde reservering betreft het fonds voor promovendi, waarin jaarlijks middelen uit de rijksbijdrage worden gedoteerd en de feitelijk gemaakte kosten voor promotietrajecten van docenten worden bekostigd. Verder worden via deze bestemmingsreserve de kosten voor innovatieprojecten in het onderwijs geleid, waarvoor in 2019 € 0,9 mln. is gereserveerd; de onderuitnutting op deze reservering (€ 12k) wordt overgeheveld naar de algemene reserve.

Bestemmingsreserve Huisvesting

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

Bestemmingsreserve Onderzoek

Jaarlijks wordt vanuit de kaderbrief vastgesteld welk deel van de rijksbijdrage is te reserveren voor onderzoek in lectoraten en platforms. Een bestemmingsreserve wordt opgebouwd voor middelen welke zijn toegewezen aan lectoraten, waaraan meerjarig lectoren zijn verbonden (in principe aangesteld voor een periode van 4 jaar) en waarmee timingverschillen tussen kosten en opbrengsten in de planperiode van het lectoraat kunnen worden opgevangen. De in het verleden opgebouwde algemene onderzoeksreserve is in 2019 mede aangewend om de transitiekosten, samenhangend met het oprichten van kenniscentra uit te kunnen voldoen.

Bestemmingsreserve Contractactiviteiten

De exploitatie van de Academie Masters & Professional Courses over 2019 is uitgekomen op negatief € 0,3 mln. Deze uitkomst wordt veroorzaakt door het gegeven dat de academie meerjarig hoge ontwikkelkosten heeft, waarbij de baten uit exploitatie eerst later kunnen worden gerealiseerd.

Over 2019 heeft de academie € 0,3 mln. aan publieke middelen toegewezen gekregen ter dekking van de aanloopkosten van een masterprogramma. 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.

De bestemmingsreserve contractactiviteiten per jaarultimo beloopt negatief € 0,7 mln.

Bestemmingsfonds DAM

Het tekort van de voor het verslagjaar gereserveerde DAM (Decentrale arbeidsvoorwaarden) middelen (€ 0,1 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 01-01-2019	Dotaties	Onttrekking	Vrijval	Stand per 31-12-2019	Kort- lopende deel <1 jaar	1-5 jaar	Lang- lopende deel >5 jaar
Personeelsvoorzieningen								
Jubileum voorziening	1.735	375	137	135	1.838	87	488	1.263
Wachtgeldvoorziening	2.463	1.469	1.661	502	1.769	1.369	396	4
Duurzame inzetbaarheid	3.792	1.440	872	182	4.178	1.161	3.017	-
Werktijdvermindering Senioren	2.674	948	555	120	2.947	771	2.176	-
Wet Arbeidsmarkt in Balans	-	150	-	-	150	150	-	-
Langdurig zieken	-	550	-	-	550	480	70	-
Totaal voorzieningen	10.664	4.932	3.225	939	11.432	4.018	6.147	1.267

Wet Arbeidsmarkt in Balans

Vanaf 1 januari 2020 treedt de nieuwe wet, Wet arbeidsmarkt in balans (WAB) in werking. Nieuw in deze wet is dat een werknemer vanaf de eerste dag van een arbeidsovereenkomst recht heeft op een transitievergoeding bij ontslag. Hiervoor is per 31-12-2019 een voorziening gevormd.

Voorziening Langdurig zieken

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

2.4 Kortlopende schulden

	31-12-2019		31-12-2018	
Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen Contractonderwijs/onderzoek		2.693		2.761
Crediteuren		6.110		5.564
Belastingen en premies sociale verzekeringen				
Loonheffing	7.709		7.697	
Premies en sociale lasten	328		332	
		8.037		8.029
Schulden ter zake van pensioenen		2.076		1.850
Overige kortlopende schulden		7		6
Overlopende passiva:				
Vooruitontvangen collegegelden	16.729		16.506	
Vakantieuitkering	5.751		5.703	
Vooruitontvangen Internationalisering	856		648	
Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ	908		1.424	
Vooruitontvangen bedragen subsidies	1.403		1.337	
Nog te betalen kosten	5.107		5.818	
Overige overlopende passiva	974		690	
		31.728		32.126
Totaal kortlopende schulden		50.651		50.336

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 waar al wel kosten voor zijn geboekt.

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

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

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

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

	<1 jr	1-5 jr	>5 jr
ICT gerelateerde verplichtingen	4.289	1.638	1.299
Gebouwen	2.326	8.165	17.515
Schoonmaak	2.356	-	-
Beveiliging	1.043	-	-
Verzekeringen	425	473	-
Overige	2.707	1.039	-
Totaal verplichtingen	13.146	11.315	18.814

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

Toelichting op de posten van staat van baten en lasten

Baten

3.1 Rijksbijdragen

	2019	Begroting 2019	2018
Rijksbijdragen OCW	160.708	159.200	155.699
Overige subsidies OCW / EZ	609	200	781
Totaal rijksbijdragen	161.317	159.400	156.480

Verloopoverzicht begrote Rijksbijdrage naar gerealiseerde Rijksbijdrage 2019		
Begroting 2019		159.200
Mutaties n.a.v. de definitieve vaststelling:		
Lagere bijdrage loon/ prijsbijstelling	-118	
Extra bijdrage i.v.m. aangepaste referentieraming	348	
Bijdrage voor versnellingsagenda Surf cf.convenant	117	
Lagere bijdrage O&O (onderzoek)	-33	
Bijdrage commissie van Rijn voor intensivering Bèta-techniek	637	
Extra bijdrage budget OCW	426	
Overige kleine aanpassingen	131	
		1.508
Realisatie 2019		160.708

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

	2019	Begroting 2019	2018
Gemeentelijke bijdragen en subsidies	233	pm	79
Overige overheidsbijdragen	462	pm	246
Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies	695	2.926	325

De ogenschijnlijk lagere realisatie van ontvangen overheidsbijdragen en subsidies in 2019 ten opzichte van de begroting is een gevolg van een gewijzigde administratieve rubricering. De subsidiebatens zijn naast overige overheidsbijdragen en -subsidies verantwoord onder de overige baten, contractonderzoek en overige subsidies OCW / EZ.

3.3 Collegegelden

	2019	Begroting 2019	2018
Collegegelden sector HBO			
Collegegelden	51.381	50.649	54.027
Restitutie collegegelden	-3.732	-3.545	-4.261
Collegegelden oninbaar	-238	-203	-170
Totaal collegegelden	47.411	46.901	49.596

Vanaf het collegejaar 2018-2019 is het collegegeld voor eerstejaars studenten en voor tweedejaars studenten aan lerarenopleidingen gehalveerd. Hierdoor zijn de baten in 2019 vergelijking met 2018 afgenomen.

3.4 Baten werk in opdracht van derden

	2019		Begroting 2019		2018	
Contractonderwijs		4.077		4.506		3.671
Contractonderzoek						
NWO	1.323			-	807	
Overige non-profit organisaties	84			-	-	
		1.407				807
Totaal baten werk i.o.v. derden		5.484		4.506		4.478

Voorgaande jaren zijn de baten voor contractonderzoek onder overige overheidsbijdrage gepresenteerd. Voor de jaarrekening hebben we hiervoor de rubricering aangepast naar de juiste verdichting. De vergelijkende cijfers over 2018 zijn voor het inzicht aangepast.

3.5 Overige baten

	2019		Begroting 2019		2018	
Verhuur onroerende zaken		292				370
Detachering personeel		415				353
Cursus- en inschrijfgelden		1.145				1.187
Overige studentbijdrage		680				766
Administratiekst./incasso		373				333
Readers/repro/syllabi		132				174
Commerciële activiteiten		82				98
Parkeergelden		186				189
Pachtsom		578				755
Overige subsidies		437				377
Vrijval voorziening debiteuren		180				6
Overige		1.726		3.970		795
Totaal overige baten		6.226		3.970		5.403

Lasten

4.1 Personeelslasten

	2019		Begroting 2019		2018	
Lonen en salarissen						
Lonen en salarissen	116.141		149.535		112.074	
Sociale lasten	14.205		-		13.460	
Pensioenpremies	18.298		-		16.540	
		148.644		149.535		142.074
Overige personeelslasten						
Mutatie personeelsvoorzieningen	768		2.267		3.946	
Personeel niet in loondienst	17.608		15.141		14.083	
Overig	9.830		9.261		8.422	
		28.206		26.669		26.451
Uitkeringen		-856		-500		-786
Totaal personeelslasten		175.994		175.704		167.739

In 2019 is de meerjarige taakstelling op personele kosten herzien en geactualiseerd. Dit resulteerde in een aanpassing van de reductiedoelstelling in fte. De taakstelling voor 2019 is hiermee uitgekomen op toename van het gemiddeld aantal werkzame fte van 1.737 (2018) naar 1.752 (2019). De kosten voor personeel niet in loondienst zijn met € 3,6 mln. gestegen ten opzichte van 2018. Dit is een gevolg van het niet kunnen vervullen van vacatureruimte.

In 2019 is het saldo van dotatie en ontrekkingen van de personeelsvoorziening € 0,77 mln. Dit is inclusief een dotatie van € 0,15 mln. aan de nieuwe voorziening voor de Wet Arbeid in Balans en € 0,55 aan de voorziening langdurig zieken.

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

	2019	%	2018	%
Faculteiten	1.359	78	1.344	77
Diensten	393	22	393	23
Totaal fte*	1.752		1.737	

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

WNT verantwoording 2019 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 2019 € 194.000, 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	H.G.L.M. Camps	R. Rawal
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband in fte	1	1	1
Dienstbetrekking	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	170.831	154.177	137.578
Beloningen betaalbaar op termijn	20.999	20.539	20.081
<i>Subtotaal</i>	<i>191.830</i>	<i>174.716</i>	<i>157.659</i>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	194.000	194.000	194.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totale bezoldiging	191.830	174.716	157.659
Motivering indien overschrijding	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2018			
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/09 - 31/12
Omvang dienstverband in fte	1	1	1
Dienstbetrekking	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	165.262	149.169	44.970
Beloningen betaalbaar op termijn	19.230	18.781	5.035
<i>Subtotaal</i>	<i>184.492</i>	<i>167.950</i>	<i>50.005</i>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	189.000	189.000	63.173
Totale bezoldiging	184.492	167.950	50.005

De bezoldiging van de leden van het College van Bestuur valt binnen de voor het Hoger Onderwijs geldende WNT norm (max. € 194.000).

4.1c Toezichthoudende topfunctionarissen

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

	W.J. Tempel	W.J. Tempel	L. de Quelerij	J.F.M. van Rooijen
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01 - 31/12	-	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	15.270	-	10.180	10.180
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	29.100	-	19.400	19.400
<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>
Totale bezoldiging	15.270	-	10.180	10.180
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 2018				
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/02 - 31/12	01/01 - 31/01	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging				
Totale bezoldiging	13.750	833	10.000	10.000
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	25.942	1.605	18.900	18.900

	C.A. Nooy	S. Lutchman	R.J.H.M. Gradus
Functiegegevens	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	10.180	10.180	10.180
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	19.400	19.400	19.400
<i>-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>
Totale bezoldiging	10.180	10.180	10.180
Motivering indien overschrijding	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2018			
Functiegegevens	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01 - 31/12	01/06 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	10.000	5.833	10.000
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	18.900	11.081	18.900

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 2019 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen.

4.2 Afschrijvingen

	2019	Begroting 2019	2018
Materiële vaste activa			
Afschrijving gebouwen	9.754	11.464	8.887
Afschrijving inventaris en apparatuur	5.045	4.271	4.319
Totaal afschrijvingen	14.799	15.735	13.206
Boekverlies	530	-	498
Totaal afschrijvingen (incl. boekverlies)	15.329	15.735	13.704

De lagere realisatie van de afschrijving op gebouwen ten opzichte van de begroting is een gevolg van de vertraging van een aantal huisvestingsprojecten.

De stijging van de afschrijvingslasten voor inventaris en apparatuur wordt veroorzaakt door een aantal projecten inzake vervanging ter bevordering van het onderwijs versneld zijn uitgevoerd. Dit betreffen onder andere het vervangen van pc's en beameropstellingen in de toetslokalen.

4.3 Huisvestingslasten

	2019	Begroting 2019	2018
Huur	2.929	2.509	2.806
Verzekeringen	161	-	121
Onderhoud	2.596	1.838	2.176
Energie en water	1.632	1.943	1.429
Schoonmaakkosten	2.278	2.767	2.264
Heffingen	752	987	735
Overige huisvestingskosten	1.860	1.448	1.754
Totaal huisvestingslasten	12.208	11.492	11.285

De stijging van de huisvestingslasten is te verklaren door extra onderhoud als gevolg van vertraging van een aantal huisvestingsprojecten en een lekkage aan de Warmte en Koude Opslag. Daarnaast zijn er extra kosten gemaakt door de avond- en weekendopenstelling voor studenten.

4.4 Overige lasten

	2019	Begroting 2019	2018
Administratie- en beheerslasten	4.126	3.505	2.743
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	9.417	7.982	9.681
Kosten marketing en communicatie	1.270	1.239	942
Studentenvoorzieningen	2.654	3.184	2.736
Kosten repro / drukwerk	1.817	1.183	1.445
Overig	5.466	5.679	6.110
Totaal overige lasten	24.750	22.772	23.657

De specificatie van de accountantsdiensten zijn voor 2019 en 2018 als volgt onder te verdelen:

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.		2019	2018
101.	Controle van de jaarrekening	136	151
102.	Andere controlewerkzaamheden	9	3
103.	Fiscale advisering	6	2
104.	Andere niet-controlediensten	8	3
Totaal Accountantsdiensten		159	159

De kosten voor de controle van de jaarrekening 2019 zijn aan het boekjaar 2019 toegerekend, ongeacht of de werkzaamheden gedurende het boekjaar zijn verricht.

5 Financiële baten en lasten

	2019	Begroting 2019	2018
Financiële baten	8	-	8
Financiële lasten	70	-	58
Totaal financiële baten en lasten	-62	-	-50

Onder de financiële lasten worden de bankkosten en andere kosten die aan financiële transacties gerelateerd zijn verantwoord.

6 Belastingen

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

Gebeurtenissen na balansdatum

De uitbraak van Covid-19 heeft zich in 2020 razendsnel ontwikkeld. Maatregelen die door diverse overheden zijn genomen om het virus in te perken hebben negatieve gevolgen gehad voor de economische activiteit.

Naar aanleiding van de mededelingen en aanwijzingen vanuit de rijksoverheid heeft de hogeschool (crisisteam Covid 19) de volgende besluiten en richtlijnen uitgevaardigd om de effecten van het Covid-19-virus te bewaken en te voorkomen (selectie van de belangrijkste maatregelen):

12 en 13 maart 2020	<ul style="list-style-type: none"> Het 'fysieke' onderwijs wordt opgeschort tot en met 31 maart (vanaf 16 maart). Medewerkers wordt gevraagd waar mogelijk thuis te werken. Alle bijeenkomsten en evenementen voor meer dan 100 mensen gaan niet door. De Open Dag van 3 April gaat in fysieke vorm niet door. Catering wordt gesloten (16 maart).
25 maart 2020	<ul style="list-style-type: none"> Na overleg met collega-hogescholen besluit het CvB dat De Haagse ook na 6 april, en wel tot 1 juni door zal gaan met het aanbieden van online (alternatief) onderwijs. Als de situatie wijzigt en maatregelen van de overheid vóór 1 juni versoepeld worden of vervallen waardoor het voor ons mogelijk wordt om weer 'regulier' onderwijs te geven op onze locaties, dan zal zij dat doen. Besluit over het uitstellen van het NBSA voor eerstejaars studenten. Instelling denktank Onderwijs – Corona (vanaf eind maart) ter ondersteuning van het Crisis Management Team dat kijkt naar verschillende scenario's en de aandachtspunten bij die scenario's. In de denktank zitten vertegenwoordigers van de hele hogeschool (onderwijs, ondersteuning, examencommissie, veiligheid, beleid en management).
23 april	<ul style="list-style-type: none"> De Haagse houdt vooralsnog vast aan digitaal onderwijs tot 1 juni. Voorts zal, als er al besloten wordt dat er vanaf 1 juni weer onderwijs op de locaties van de Haagse gegeven zal worden, het opstarten daarvan gefaseerd gaan verlopen, in eerste instantie gericht op het op beperkte schaal mogelijk maken van practica en toetsing. Het zoveel mogelijk online laten plaatsvinden van alle andere onderwijsactiviteiten zal naar verwachting dus ook na 1 juni nog aan de orde zijn. Verder is de datum voor evenementen door de overheid verzet van 1 juni naar 1 september. Dit betekent dat alle evenementen van, voor, door en op De Haagse Hogeschool tot 1 september niet in fysieke vorm doorgaan. In ieder geval is duidelijk dat alle introweek- en introductieactiviteiten voor het nieuwe schooljaar geen doorgang kunnen vinden. Het CvB heeft besloten deze laatste categorie ook niet toe te staan in september. Sommige studenten komen door de huidige omstandigheden in financiële problemen door verlies van werk of (dreigende) studievertraging. Landelijk wordt gezocht naar oplossingen, maar de Haagse Hogeschool heeft een noodfonds opgericht voor (internationale) studenten die niet voor andere steunregelingen in aanmerking komen.
Na 1 september	<ul style="list-style-type: none"> Vooralsnog wordt verwacht dat uiterlijk na de zomer 2020 een regulier schooljaar van start kan gaan. De denktank Onderwijs-Corona werkt niettemin voor de situatie vanaf september een tweetal scenario's uit: Afronden collegejaar 2019-2020 zonder fysiek onderwijs. Alle onderwijsactiviteiten die op afstand mogelijk zijn, worden conform planning uitgevoerd; uiteraard soms in aangepaste vorm. Practica en een enkele toets die niet op afstand uitgevoerd kunnen, worden ingehaald wanneer dit weer fysiek mogelijk wordt en worden soms overgezet naar het volgende collegejaar. In dit scenario wordt ook de mogelijkheid onderzocht om de randen van de zomervakantie of de eerste 2 weken van september in te zetten om eventuele achterstand in te lopen. Opstarten collegejaar 2020-2021 met beperkingen in fysiek onderwijs vanwege de 1,5m norm. Hierbij kan slechts een deel van het fysieke onderwijs in onze gebouwen plaatsvinden, wat betekent dat een groot deel van de onderwijsactiviteiten op afstand blijft plaatsvinden. Aangezien de 1,5m samenleving waarschijnlijk een langdurigere maatregel is met veel consequenties voor het gebruik van onze gebouwen en faciliteiten, wordt hier een aparte taskforce voor ingericht.

De impact op de instelling is groot, zowel voor de leerlingen/ studenten, ouders als medewerkers. In dit stadium zijn de financiële gevolgen voor onze bedrijfsactiviteiten beperkt (over de eerste maanden van 2020 tot het moment van het opstellen van deze jaarrekening is het effect op ons resultaat beperkt van omvang). Wij zullen het beleid en het advies van de diverse nationale instellingen blijven volgen en tegelijkertijd ons uiterste best doen om onze activiteiten zo goed en veilig mogelijk voort te zetten zonder daarbij de gezondheid van onze medewerkers in gevaar te brengen.

Gezien de snelheid en onduidelijkheid van de ontwikkelingen rondom deze crisis is het niet mogelijk om de toekomstige financiële gevolgen van deze pandemie voor de HHs op dit moment betrouwbaar te kwantificeren. Dit is o.a. afhankelijk van de duur, de ontwikkeling van de verspreiding van het virus, het aanhouden van de huidige maatregelen en eventuele aanvullende maatregelen vanuit het kabinet.

Op basis van de beschikbare informatie verwacht de HHs op korte termijn geen continuïteitsrisico. De liquiditeits- en solvabiliteitspositie is solide genoeg gezien de omvang van de 1e geldstroommiddelen van de totale baten.

De financiële impact van COVID-19 is derhalve voor de totale baten, het resultaat en liquiditeit op de korte termijn zeer beperkt. Hierbij is geen sprake van een materiële onzekerheid omtrent de continuïteit.

In de jaarrekening te verantwoorden subsidies

Model G

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule					
Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Prestatie afgerond
	Kenmerk	Datum			
Opleidingsschool Zuid-West Holland	OS-2017-C-007	01-12-2017	960.000	694.304	Nee
Peerfeedback: naar een effectieve inzet binnen een blended leeromgeving	0018-22	23-04-2018	70.953	70.953	Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/645/26314	23-07-2018	7.680	7.680	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/616/24360	23-07-2018	12.288	12.288	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/619/24477	23-07-2018	15.360	15.360	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/621/24600	23-07-2018	10.752	10.752	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/138/39990	06-08-2019	15.360	15.360	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/644/26240	23-07-2018	15.360	15.360	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/656/27102	23-07-2018	15.360	15.360	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/675/28445	23-07-2018	6.912	6.912	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/593/21712	23-07-2018	12.288	12.288	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/669/27952	23-07-2018	15.360	15.360	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/664/27662	23-07-2018	7.680	7.680	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/658/27295	23-07-2018	7.680	7.680	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/165/39998	23-07-2018	15.360	15.360	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/606/23370	20-08-2018	15.360	15.360	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/593/21691	23-07-2018	9.216	9.216	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/677/28769	23-07-2018	12.288	12.288	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/650/26716	23-07-2018	12.288	12.288	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/591/20708	23-07-2018	6.912	6.912	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/671/28161	23-07-2018	15.360	15.360	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/643/26130	23-07-2018	15.360	15.360	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/603/23227	27-08-2018	7.680	7.680	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/593/21551	23-07-2018	7.680	7.680	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/591/21159	23-07-2018	15.360	15.360	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/599/22641	23-07-2018	12.288	12.288	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/595/22134	23-07-2018	15.360	15.360	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/594/21805	23-07-2018	9.216	9.216	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/596/22335	23-07-2018	12.288	12.288	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/680/29279	23-07-2018	12.288	12.288	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2018/2019	8/621/24621	23-07-2018	15.360	15.360	Ja
Subsidieregeling lerarenbeurs 2019/2020	9/641/34622	23-07-2019	6.144	6.144	Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs 2019/2020	9/635/34202	23-07-2019	12.288	12.288	Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs 2019/2020	9/634/34092	23-07-2019	10.752	10.752	Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs 2019/2020	9/620/33080	23-07-2019	15.360	15.360	Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs 2019/2020	9/680/37541	23-07-2019	12.288	12.288	Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs 2019/2020	9/642/64729	23-07-2019	15.360	15.360	Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs 2019/2020	9/591/29537	23-07-2019	7.680	7.680	Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs 2019/2020	9/643/34849	23-07-2019	15.360	15.360	Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs 2019/2020	9/171/39999	23-07-2019	12.288	12.288	Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs 2019/2020	9/615/32892	23-07-2019	15.360	15.360	Nee
Subsidieregeling lerarenbeurs 2019/2020	9/593/30906	23-07-2019	9.216	9.216	Nee

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Prestatie afgerond
	Kenmerk	Datum			
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/108/39999	23-07-2019	7.680	7.680	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/625/33282	23-07-2019	13.824	13.824	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/648/35150	23-07-2019	15.360	15.360	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/591/29537	23-07-2019	15.360	15.360	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/181/39996	23-07-2019	15.360	15.360	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/181/39996	13-01-2020	15.360-	-	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/681/37670	23-07-2019	10.752	10.752	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/597/31363	23-07-2019	4.224	4.224	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/597/31363	21-10-2019	11.136	11.136	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 per 1 januari verslagjaar	ontvangst in verslagjaar	overige ontvangsten verslagjaar	eigen bijdrage verslagjaar	lasten in verslagjaar	totale kosten per 31 december verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	Datum								
Doorstroomprogramma MBO-HBO	DHBO17008	23-10-2017	197.166	197.166	-	-	16.500	83.817	109.738	87.428
Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen extra tranche 2017	1184371	26-06-2017	854.770	822.062	24.527	-	22.545	91.382	821.545	33.225
Doorstroomprogramma MBO-HBO	DHBO18011	15-03-2018	199.986	199.986	-	-	5.925	30.461	38.661	161.325
Totaal			1.251.922	1.219.214	24.527	-	44.970	205.660	969.944	281.978

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden

Verklaring over de in de jaarstukken opgenomen jaarrekening 2019

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2019 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 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2019 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 2019.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2019;
- de staat van baten en lasten over 2019; 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 2019 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 assuranceopdrachten (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.

Benadrukking van de onzekerheid in verband met de effecten van het coronavirus (Covid-19)

Wij wijzen op de toelichting opgenomen onder de 'gebeurtenissen na balansdatum' in de toelichting op de jaarrekening (pagina 104) waarin het college van bestuur de mogelijke invloed en gevolgen van het coronavirus (Covid-19) op de organisatie en op de omgeving waarin de instelling opereert, alsmede de genomen en geplande maatregelen om met deze gebeurtenissen en omstandigheden om te gaan heeft beschreven. In deze toelichting is ook beschreven dat het op dit moment redelijkerwijs niet mogelijk is om de toekomstige effecten op de financiële resultaten en de financiële positie in te schatten. Ons oordeel is niet aangepast met betrekking tot deze aangelegenheid.

CWE3NFE675D2-1564809331-134

PricewaterhouseCoopers accountants N.V., Fascinatio Boulevard 350, 3065 WB Rotterdam, postbus 8800, 3009 AV Rotterdam
T: 088 792 00 10, F: 088 792 95 33, www.pwc.nl

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287) PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406) PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de kamer van koophandel te Amsterdam.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd.

Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in de jaarstukken opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag, welke bestaat uit:
 - Organogram
 - Verslag College van Bestuur
 - Onderwijs
 - Onderzoek
 - Personeel en organisatie
 - Medezeggenschap
 - Bestuur en Governance
 - Financiën
- de overige gegevens
- Bijlagen

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 2019 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 2019 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 gereede 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, 19 mei 2020
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 2019, 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.
- 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.dehaagsehogeschool.nl

BIJLAGEN

Inhoudsopgave

Bijlage 1	Nevenfuncties leden CvB	114
Bijlage 2	Beschikbare zetels medezeggenschap	115
Bijlage 3	Partnerinstellingen	118
Bijlage 4	Opleidingen	122
Bijlage 5	Accreditaties	126
Bijlage 6	Onze studenten	127
Bijlage 6	Inschrijvingen en instroom	129
Bijlage 7	Rendementen	136
Bijlage 8	Profileringsfonds voor financiële ondersteuning van studenten	140
Bijlage 9	Beurzen	143
Bijlage 10	Beroep- en bezwaarschriften naar onderwerp	144
Bijlage 11	Gebruikte afkortingen	146

Bijlage 1 Nevenfuncties leden CvB

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 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	(mede) Voorzitter stuurgroep Platform Integrale Veiligheid Hoger Onderwijs
Lid van de Regiegroep Health-Holland, Topsector Life Sciences & Health	Lid van IARIA Conferentie Commissies	Lid Koersteam Versnellingsplan Onderwijsinnovatie en ICT
Lid monitoringscommissie branche goed bestuur in het MBO (MBO-raad)	Journal Reviewer voor Routledge	Lid bestuurscommissie Mens en Organisatie VH
Lid Programmaraad Prinsjesfestival	Lid Bestuurscommissie Internationalisering VH	
Lid Raad van Toezicht Medical Delta		
Lid Economic Board Zuid-Hollandvleugel		
Lid Nationale Unesco Commissie		
Lid The Hague Security Delta		
Lid bestuur Haagse Academische Coalitie (HAC)		

Bijlage 2 Beschikbare zetels medezeggenschap

Hogeschoolraad 1-1-2019 t/m 31-8-2019				
Kiesdistrict	Personeel	Student	Vacant	Totaal
BFM	1	2	0	3
BRV	1	1	0	2
GVS	1	0	1	2
ITD	1	1	0	2
M&O + M&PC	1	2	0	3
SWE	1	1	0	2
TIS	1	1	1	3
Diensten	1	0	2	3

Deelraden 1-1-2019 t/m 31-8-2019				
Kiesdistrict	Personeel	Student	Vacant	Totaal
BFM	6	5	1	12
BRV	6	5	1	12
GVS	6	2	4	12
ITD	5	4	3	12
M&O	6	5	1	12
SWE	5	4	3	12
TIS	6	5	1	12
M&PC	3	0	3	6
Diensten	5	0	2	7

Hogeschoolraad 1-9-2019 t/m 31-12-2019				
Kiesdistrict	Personeel	Student	Vacant	Totaal
BFM	1	2	0	3
BRV	1	1	0	2
GVS	1	0	1	2
ITD	0	1	1	2
M&O + M&PC	1	2	0	3
SWE	1	0	1	2
TIS	1	2	0	3
Diensten	3	0	0	3

Deelraden 1-9-2019 t/m 31-12-2019				
Kiesdistrict	Personeel	Student	Vacant	Totaal
BFM	6	6	0	12
BRV	6	6	0	12
GVS	5	3	4	12
ITD	4	4	2	12
M&O	6	6	0	12
SWE	6	2	4	12
TIS	6	5	1	12
M&PC	3	3	0	6
Diensten	4	0	3	7

Opleidingscommissies 1-1-2019 t/m 31-8-2019				
	Personeel	Student	Vacant	Totaal aantal zetels
BFM Accountancy	2	2	2	6
BFM Commerciële Economie	3	2	1	6
BFM Finance & Control + Ad Finance & Control	3	4	1	8
BFM International Business	4	3	1	8
BFM Ondernemerschap en Retail Management	3	3	0	6
BRV Bestuurskunde / Overheidsmanagement	2	3	1	6
BRV HBO-Rechten	4	4	0	8
BRV Integrale Veiligheidskunde	2	2	2	6
GVS Huidtherapie	3	2	1	6
GVS Leraar vo. 1e gr Lichamelijke Opvoeding	3	3	0	6
GVS Mens en Techniek / Bewegingstechnologie	3	3	0	6
GVS Opleiding tot Verpleegkunde	1	2	3	6
GVS Sportkunde	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	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	0	6	6
SWE Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	1	3	2	6
SWE Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	3	3	0	6
SWE Pedagogiek	1	3	2	6
SWE Sociaal Pedagogische Hulpverlening	2	2	2	6
SWE Social Work	0	2	4	6
TIS Bouwkunde	2	3	1	6
TIS Chemische Technologie	3	2	1	6
TIS Civiele Techniek	2	3	1	6
TIS Elektrotechniek	2	3	1	6
TIS Industrieel Product Ontwerpen	2	2	2	6
TIS Mechatronica	3	3	0	6
TIS Ruimtelijke Ontwikkeling / Climate & Management	2	3	1	6
TIS Technische Bedrijfskunde	2	3	1	6
TIS Technische Natuurkunde	2	3	1	6
Toegepaste Wiskunde	2	3	1	6
TIS Werktuigbouwkunde + Ad Projectleider Techniek	3	3	0	6
M&PC Business & Management	2	2	0	4
M&PC Finance & Risk	2	2	0	4
M&PC Organisation, Learning and Development	2	2	0	4

Opleidingscommissies 1-9-2019 t/m 31-12-2019				
	Personeel	Student	Vacant	Totaal aantal zetels
BFM Accountancy	1	2	3	6
BFM Commerciële Economie	1	2	3	6
BFM Finance & Control + Ad Finance & Control	3	3	2	8
BFM International Business	4	4	0	8
BFM Ondernemerschap en Retail Management	2	0	4	6
BRV Bestuurskunde / Overheidsmanagement	2	3	1	6
BRV HBO-Rechten	2	4	2	8
BRV Integrale Veiligheidskunde	1	3	2	6
GVS Huidtherapie	1	3	2	6
GVS Leraar vo. 1e gr Lichamelijke Opvoeding	3	3	0	6
GVS Mens en Techniek / Bewegingstechnologie	3	2	1	6
GVS Opleiding tot Verpleegkunde	2	2	2	6
GVS Sportkunde	2	3	1	6
GVS Voeding en Diëtetiek	2	3	1	6
ITD HBO-ICT	3	4	1	8
ITD Human Technology, Communication and Multimedia Design	2	3	1	6
M&O Bedrijfskunde	3	2	1	6
M&O Communicatie	3	1	2	6
M&O European Studies	3	1	4	8
M&O Facility Management	3	3	0	6
M&O Human Resource Management	3	3	0	6
SWE Culturele en Maatschappelijke Vorming	0	0	6	6
SWE Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	1	3	2	6
SWE Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	1	3	2	6
SWE Pedagogiek	2	0	4	6
SWE Sociaal Pedagogische Hulpverlening	0	2	4	6
SWE Social Work	2	0	4	6
TIS Bouwkunde	3	3	0	6
TIS Chemische Technologie	0	1	5	6
TIS Civiele Techniek	2	3	1	6
TIS Elektrotechniek	1	2	3	6
TIS Industrieel Product Ontwerpen	1	3	2	6
TIS Mechatronica	3	3	0	6
TIS Ruimtelijke Ontwikkeling / Climate & Management	1	3	2	6
TIS Technische Bedrijfskunde	3	1	2	6
TIS Technische Natuurkunde	2	3	1	6
Toegepaste Wiskunde	2	3	1	6
TIS Werktuigbouwkunde + Ad Projectleider Techniek	3	2	1	6
M&PC Business & Management	2	2	0	4
M&PC Finance & Risk	2	2	0	4
M&PC Organisation, Learning and Development	2	2	0	4

Bijlage 3 Partnerinstellingen

Peildatum: 31 december 2019

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	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	UAS Technikum Wien
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	Haute Ecole ICHEC ISC Saint Louis ISFSC
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 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	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	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
France	Ecole National d'Ingenieurs de Tarbes (ENIT)
France	EDHEC/ESPEME Business School

Country	Name of the partner institution
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	Universite Catholique de Lyon - ESTRI School of International Careers
France	Universite d'Avignon et des Pays du Vaucluse (UAPV)
France	Université de Bordeaux
France	Université de Bourgogne
France	Universite de Franche- Comte
France	Université de Lorraine- IUT Charlemagne
France	Université de Nantes
France	Université de Poitiers
France	Universite 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 Wurttemberg Cooperative State University Mosbach (DHBW)
Germany	Baden-Wuerttemberg Cooperative State University (DHBW)
Germany	Baden-Wuerttemberg Cooperative State University Heilbronn
Germany	Berlin School for Economics and Law
Germany	Biberach University of Applied Sciences
Germany	Bochum University of Applied Sciences
Germany	Deutche Sporthochschule Koln
Germany	European University of Applied Sciences
Germany	Fachhochschule Bielefeld
Germany	Fachhochschule Frankfurt am Main
Germany	Fachhochschule Nordhausen
Germany	Hamburg University of Applied Sciences
Germany	HAWK Hochschule Hildesheim/Holzminde/Goettingen
Germany	Hochschule Bremen
Germany	Hochschule der Medien Stuttgart
Germany	Hochschule Düsseldorf
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 Stiftungsfachhochschule München
Germany	Kiel University of Applied Sciences
Germany	Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel

Country	Name of the partner institution
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
Greece	Alexander Technological Educational Institute of 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
Hungary	University of Pécs
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 Brawijaya
Indonesia	Universitas Hasanuddin
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	LUISS University
Italy	Biomedical University of Rome
Italy	Universita 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	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
Lithuania	Vilnius Kolegija University of Applied Sciences (VIKO)
Malaysia	Taylor's University
Malaysia	University of Malaya
Malta	University of Malta
Mexico	Instituto Politécnico Nacional

Germany	Kiel University of Applied Sciences
Mexico	Tecnologico de Monterrey
Mexico	Universidad de las Américas
Mexico	Universidad Iberoamericana, Puebla
Norway	Oslo Metropolitan
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	Saint Petersburg State University, School of International Relations
Russian Federation	St. Petersburg State Polytechnic University
Slovakia	Comenius University in Bratislava
Slovakia	University of Economics in Bratislava
South Africa	Cape Peninsula University of Technology
South Africa	University of the Free State
South Korea	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
Spain	Universidad de Salamanca
Spain	Universidad de Santiago de Compostela
Spain	Universidad de Sevilla

Country	Name of the partner institution
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 (UPC/EPSEVG)
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, Taichung, Taiwan
Taiwan	National Chi Nan University
Taiwan	National Chung Hsing University
Taiwan	National Taipei University of Technology
Thailand	Chulalongkorn University
Thailand	Kasetsart University
Thailand	King Mongkut's University of Technology Thonburi
Thailand	Mahidol University International College
Thailand	Webster University Thailand Campus
Turkey	Ankara University
Turkey	Bahcesehir University
Turkey	EGE University
Turkey	Fatih 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	Kocaeli University
Turkey	Mersin University
Turkey	Middle east Technical University
Turkey	Ömer Halisdemir University
Turkey	Ondokuz Mayıs University
Turkey	Selçuk University

Country	Name of the partner institution
Turkey	Yeditepe 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: 31-12-2019
 Bron: OSIRIS, CROHO

Bachelor- en Associate Degree-opleidingen op Hoop-gebied		Voltijd	Deeltijd	Duaal	Variant EN en/of 3-jarig
Economie	Accountancy	X			
	Bedrijfskunde	X	X		
	Bestuurskunde / Overheidsmanagement		X	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 (Engelstalig)	X			X
	Facility Management	X	X		
	Facility Management Associate degree		X		
	Finance & Control Associate degree		X		
	Finance & Control	X	X		
	Finance & Control (International Financial Management and Control – Engelstalige variant van Finance & Control, ook 3-jarig)				X
	Integrale Veiligheidskunde		X	X	
	Safety & Security Management (Engelstalige variant van Integrale Veiligheidskunde)				X
	International Business (Engelstalig)	X			X
	Ondernemerschap & Retail Management	X			
	Gezondheidszorg	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	X	X	X
Huidtherapie		X	X		
Voeding en Diëtetiek		X	X		
Gedrag en Maatschappij	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			
Recht	HBO-Rechten		X	X	
	Law (Engelstalige variant van HBO-Rechten)				X

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

4.2 Master en post HBO opleidingen

Masteropleidingen	
	Master Cyber Security Engineering
	Master Financial Management and Control ENG fulltime
	Master Financial Management and Control ENG parttime
	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
	Risicomanagement
Informatiemanagement & -beveiliging	Big Data Analyst
Management	Praktisch Projectmanagement
Mens, werk & organisatie	Advies & Verandermanagement
	Bedrijfsmaatschappelijk Werk
Onderwijs	Jonge Kind Specialist (nascholingsaanbod PABO)
	NT2 (nascholingsaanbodPABO)
Vastgoed	Vastgoedinspecteur en –adviseur

4.3 Overzicht lectoraten naar platform en Kenniscentrum i.o.

Platform	Kenniscentrum i.o.	Faculteit	Lectoraat
Connected Learning	Global and Inclusive Learning	ITD	Filosofie en Beroepspraktijk
Connected Learning	Global and Inclusive Learning	MO	Global Learning
Connected Learning	Global and Inclusive Learning	SWE	Inclusive Education
Connected Learning	n.v.t.	ITD	Informatie, Technologie en Samenleving
Connected Learning	Global and Inclusive Learning	SWE	Wereldburgerschap
Connected Learning/The Next Economy	Global and Inclusive Learning	BFM	Duurzame Talentontwikkeling
Goed Bestuur voor een Veilige Wereld	Global Governance	MO	Changing Role of Europe
Goed Bestuur voor een Veilige Wereld	Cyber Security	ITD	Cyber Security and Safety
Goed Bestuur voor een Veilige Wereld	Cyber Security	ITD	Cyber Security in het mkb
Goed Bestuur voor een Veilige Wereld	Governance of Urban Transitions	BRV	Grootstedelijke Ontwikkeling
Goed Bestuur voor een Veilige Wereld	Governance of Urban Transitions	SWE	Jeugdhulp in Transformatie
Goed Bestuur voor een Veilige Wereld	Global Governance	BRV	Multilevel Regulation
Goed Bestuur voor een Veilige Wereld	Cyber Security	ITD	Network and Systems Engineering Cyber Security
Goed Bestuur voor een Veilige Wereld	Governance of Urban Transitions	BRV	Public Governance
Goed Bestuur voor een Veilige Wereld	Mission Zero	TIS	Stedelijk Metabolisme
Goed Bestuur voor een Veilige Wereld	Global Governance	BRV	United Nations Studies in Peace and Justice
Kwaliteit van Leven	Health Innovation	GVS	Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving
Kwaliteit van Leven	Health Innovation	GVS	Impact of Sport
Kwaliteit van Leven	Health Innovation	GVS	Mantelzorg
Kwaliteit van Leven	Health Innovation	GVS	Oncologische Zorg
Kwaliteit van Leven	Health Innovation	GVS	Revalidatie
Kwaliteit van Leven	Health Innovation	TIS	Technologie voor Gezondheid
Kwaliteit van Leven	Health Innovation	SWE	Urban Ageing
Kwaliteit van Leven/The Next Economy	Digital Operations and Finance	TIS	Smart Sensor Systems
n.v.t.	Governance of Urban Transitions	ITD	Civic Technology
The Next Economy	Digital Operations and Finance	MO	Change Management
The Next Economy	Mission Zero	BFM	Circular Business
The Next Economy	Mission Zero	TIS	Energy in Transition
The Next Economy	Mission Zero	BFM	Innovation Networks
The Next Economy	Digital Operations and Finance	BFM	New Finance

Bijlage 5 Accreditaties

5.1 NVAO besluiten behoud accreditatie bestaande opleiding 2019

Opleiding	IPO/IDE	FM	AD FM	HRM	HBO-V	MOC	MRM	SW	B	RO	E	PFT	AC
inleverdatum beoordelingsrapportage	01-11-2024	01-05-2025	01-05-2025	01-05-2025	01-05-2025	01-05-2025	01-05-2025	01-05-2025	01-05-2025	01-05-2025	01-05-2025	01-05-2025	01-11-2025
datum besluit (dagtekening brief)	06-03-2019	01-04-2019	01-04-2019	09-05-2019	28-06-2019	31-07-2019	31-07-2019	31-07-2019	31-07-2019	01-08-2019	01-08-2019	01-08-2019	13-09-2019
Varianten	VT	VT,DT	DT	VT,DT	VT,DT,DU	DT	DT	VT,DT,DU	VT	VT	VT	VT	VT
Besluit behoud accreditatie	Positief	Positief	Positief	Positief	Positief	Positief	Positief	Positief	Positief	Positief	Positief	Positief	Positief

NB.: besluit IPO/IDE is genomen op basis van NVAO-kader 2016;
Overige opleidingen op basis van NVAO kader 2018

5.2 Resultaten Uitgebreide Opleidingsbeoordeling NVAO

Opleiding	FM	Ad FM	CMD	B	HBO-V	HRM	MOC	MRM	SW	
datum rapportage	28-01-2019	28-01-2019	16-12-2019	12-02-2019	21-02-2019	25-02-2019	maart '19	maart '19	20-03-2019	
NVAO kader ¹	Varianten	VT, DT	DT	VT	VT	VT, DT, DU	VT, DT	DT	DT	VT, DT, DU
Onderwerp	Standaard									
1. Beoogde eindkwalificaties	1. Eindkwalificaties	V	V	G	G	V	V	V	V	V
2. Programma	2. Orientatie / Ontwikkelingen onderzoek / beroep	V	V	G	G	G	V	V	V	V
	3. Inhoud	G	G	G	G	G	V	V	V	V
	4. Vormgeving	G	G	V	G	G	V	V	G	G
	5. Aansluiting instroom	G	G	G	V	V	V	V	V	V
3. Personeel	6. Personeel	G	G	V	V	G	G	V	V	G
4. Voorzieningen	7. Huisvesting e.d.	G	G	V	G	V	V	V	V	V
	8. Begeleiding en informatievoorziening	V	V	G	V	G	V	V	V	V
5. Kwaliteitszorg	9. Kwaliteitszorg	V	V	G	G	G	V	V	V	V
6. Resultaten	10. Toetsing	V	V	V	V	G	V	V	V	V
	11. Gerealiseerd niveau	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Samenvattend oordeel		V	V	V	V	V	V	V	V	V

Opleiding	E	RO	PFT	AC*	MHAP	HBO-Rechten/Law	B FC*	Ad FC*		
datum rapportage	10-04-2019	23-04-2019	30-04-2019	juni 2019	21-11-2019	december 2019	dec. 2019	dec. 2019		
NVAO kader ¹	Varianten	VT, DU	VT	VT	VT	DT	DU, DT	VT	VT,DT	DT
Onderwerp	Standaard									
1. Beoogde eindkwalificaties	1. Eindkwalificaties	G	G	G	V	V	V	V	V	V
2. Programma	2. Orientatie / Ontwikkelingen onderzoek / beroep	G	V	V	V	V	VtD	VtD	V	V
	3. Inhoud	V	V	V	V	V	VtD	V	V	V
	4. Vormgeving	V	V	G	G	V	V	VtD	V	V
	5. Aansluiting instroom	V	V	V	V	V	VtD	V	V	V
3. Personeel	6. Personeel	V	V	G	G	V	VtD	V	V	V
4. Voorzieningen	7. Huisvesting e.d.	V	V	G	V	V	V	V	V	V
	8. Begeleiding en informatievoorziening	V	V	G	V	V	V	V	V	V
5. Kwaliteitszorg	9. Kwaliteitszorg	V	V	G	V	V	V	VtD	V	V
6. Resultaten	10. Toetsing	V	V	G	V	V	V	V	V	V
	11. Gerealiseerd niveau	V	V	V	V	V	nvt	V	V	V
Samenvattend oordeel		V	V	V	V	Positief	POV	Pos. onder voorw.	Positief	Positief

¹ NVAO - kader versie september 2016

Excellent
Goed
Voldoende
Onvoldoende

* Opleidingen op basis van NVAO-kader sept. 2018 beoordeeld, dat per 1 februari 2019 van kracht is:
Oordelen op standaardniveau: V = Voldoen, VtD = Voldoet ten dele, VN = Voldoet niet
Overall Oordeel: P = Positief, POV = positief onder voorwaarden, N = Negatief

NB.: CMD rapportage is op verzoek van NVAO aangevuld
MHAP betreft TNO

Bijlage 6 Onze studenten

Toelichting op overzichten jaarverslag 2019

Algemeen

Herkomst gegevens

Voor het jaarverslag 2019 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 2017, 2018 en 2019. Voor de overzichten met afgestudeerden, studiestakers en NBSA's gaat het om de collegejaren 2016, 2017 en 2018. Het propedeuserendement gaat over de cohorten 2015, 2016 en 2017.

Sectoren

Per 1 september 2019 is bij 2 opleidingen de sectorindeling veranderd. Het betreft de opleidingen:

- Human Resource Management: overgegaan van Gedrag & Maatschappij naar Economie
- HBO-Rechten: overgegaan van Economie naar Recht

In de overzichten is een en ander met terugwerkende kracht voor alle studiejaar en cohorten doorgevoerd.

Migratieachtergrond

Bij het jaarverslag van 2019 is de definitie van het CBS gehanteerd:

Een persoon heeft een westerse achtergrond als hij, zij of één van de ouders in Europa (exclusief Turkije), Noord-Amerika of Oceanië is geboren. Ook Indonesië en Japan worden tot de westerse landen gerekend. Als een persoon of één van de ouders in een ander land is geboren, heeft deze persoon volgens de definitie van CBS een niet-westerse migratieachtergrond.

Inschrijvingen

Voor gegevens in de diverse overzichten die betrekking hebben op inschrijfgegevens geldt:

- Zowel bekostigde als niet-bekostigde inschrijvingen zijn meegenomen in de selectie.
- Wanneer een student in een collegejaar bij twee verschillende opleidingen is ingeschreven zijn beide inschrijvingen meegeteld.

Instroom

Instroom aan de instelling: Studenten die op peildatum staan ingeschreven bij de HHS en nooit in een eerder collegejaar ingeschreven bij de HHS hebben gestaan op peildatum.

Negatief bindend studieadvies

De aantallen bij het overzicht "negatief bindend studieadvies" hebben betrekking op voltijd-, deeltijd- en duale studenten die behoren tot de instroom instelling van 2016, 2017 en 2018, die zijn ingestroomd in de propedeuse en na 1 jaar een negatief bindend studieadvies hebben gekregen. De percentages van 2018 liggen significant lager omdat in het collegejaar 2018 voor het eerst gewerkt is met het 'stakersadvies': studenten die voor 1 februari 2019 stakten kregen, in tegenstelling tot de voorgaande jaren, geen negatief bindend studieadvies zodat zij zich desgewenst kunnen herinschrijven.

Propedeuserendement

Aantallen en percentages bij propedeuserendement hebben betrekking op voltijd-, deeltijd- en duale studenten die voor het eerst zijn ingestroomd aan de instelling op de peildatum van het studiejaar in de propedeuse en die binnen 2 jaar het propedeusediploma hebben behaald.

Voor de AD-opleidingen worden geen propedeuserendementen meer berekend, omdat deze opleidingen vanaf 1 januari 2018 geen propedeutische fase meer kennen.

Afgestudeerden

Afgestudeerden zijn studenten die in de hoofdfase het diploma hebben gehaald. De Associate Degree diploma's worden meegeteld.

Voor afgestudeerden in 2016 worden de diploma's geteld met een examendatum vanaf 2-10-2016 tot en met 1-10-2017, voor 2017 is dat 2-10-2017 tot en met 1-10-2018 en voor 2018 2-10-2018 tot en met 1-10-2019.

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. De student wordt gerapporteerd bij de opleiding van afstuderen.

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 2017	AANTAL 2018	AANTAL 2019
Economie	Ad Facility Management	80004	46	47	57
	Ad Finance & Control	80065	68	68	67
	B Accountancy	34406	481	458	425
	B Bedrijfskunde	34035	707	754	789
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	34464	608	598	663
	B Business IT & Management	39118	154	81	
	B Commerciële Economie	34402	938	866	807
	B Communicatie	34405	819	715	655
	B European Studies	34419	1.325	1.226	1.158
	B Facility Management	34500	751	714	654
	B Finance & Control	35520	968	912	920
	B Human Resource Management	34609	751	700	687
	B Informatiedienstverlening en -management	34649	39	23	
	B Integrale Veiligheidskunde	39268	829	950	1.061
	B International Business	30029	1.299	1.355	1.519
	B Ondernemerschap & Retail Management	35523	739	754	740
Totaal Economie			10.522	10.221	10.202
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	34610	81	57	31
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	34616	513	383	224
	B Pedagogiek	35158	536	616	669
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	34617	590	363	179
	B Social Work	34116	422	581	818
	B Sportkunde	34040	454	527	581
	Totaal Gedrag en Maatschappij			2.596	2.527
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	34091	445	480	534
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	34560	751	842	764
	B Voeding en Diëtetiek	34579	940	892	877
	Totaal Gezondheidszorg			2.136	2.214
Onderwijs	B HBO - Rechten	39205	2.119	2.199	2.150
	Totaal Onderwijs		2.119	2.199	2.150
Techniek	Ad Projectleider Techniek	80039	16	3	
	B Bouwkunde	34263	360	371	383
	B Chemische Technologie	34275	295	282	249
	B Civiele Techniek	34279	299	324	302
	B Communication and Multimedia Design	34092	678	728	712
	B Elektrotechniek	34267	280	301	292
	B HBO-ICT	30020	1.337	1.600	1.871
	B Human Technology	34089	43	17	
	B Industrieel Product Ontwerpen	34389	627	605	620
	B Informatica	34479	211	118	
	B Information Security Management	30010	82	43	
	B Mechatronica	30026	306	300	326
	B Mens en Techniek	30039	422	392	368
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	30038	223	218	224
	B Technische Bedrijfskunde	34421	352	364	359
	B Technische Informatica	34475	73	50	
	B Technische Natuurkunde	34268	350	365	363
	B Toegepaste Wiskunde	35168	263	300	287
	B Werktuigbouwkunde	34280	919	876	791
	Totaal Techniek			7.136	7.257
Totaal			25.835	25.744	25.496

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	AANTAL 2017	AANTAL 2018	AANTAL 2019
Economie	Ad Facility Management	24	20	29
	Ad Finance & Control	18	18	21
	B Accountancy	142	126	95
	B Bedrijfskunde	164	201	197
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	171	174	212
	B Commerciële Economie	190	155	156
	B Communicatie	146	128	148
	B European Studies	372	335	313
	B Facility Management	156	168	162
	B Finance & Control	237	241	234
	B Human Resource Management	139	129	135
	B Integrale Veiligheidskunde	238	327	358
	B International Business	379	410	448
	B Ondernemerschap & Retail Management	166	156	163
Totaal Economie	2.542	2.588	2.671	
Gedrag en Maatschappij	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	5	1	
	B Pedagogiek	182	218	219
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	5	3	1
	B Social Work	324	278	286
	B Sportkunde	162	174	182
	Totaal Gedrag en Maatschappij	678	674	688
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	113	112	145
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	297	348	205
	B Voeding en Diëtetiek	260	242	264
	Totaal Gezondheidszorg	670	702	614
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	236	220	227
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	113	135	94
	Totaal Onderwijs	349	355	321
Recht	B HBO - Rechten	637	615	582
	Totaal Recht	637	615	582
Techniek	B Bouwkunde	82	131	139
	B Chemische Technologie	66	60	66
	B Civiele Techniek	67	99	73
	B Communication and Multimedia Design	182	216	200
	B Elektrotechniek	85	94	81
	B HBO-ICT	581	526	513
	B Industrieel Product Ontwerpen	132	141	175
	B Mechatronica	118	104	110
	B Mens en Techniek	101	94	93
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	70	48	58
	B Technische Bedrijfskunde	119	97	99
	B Technische Natuurkunde	111	125	116
	B Toegepaste Wiskunde	93	104	76
	B Werktuigbouwkunde	229	223	173
Totaal Techniek	2.036	2.062	1.972	
Totaal		6.912	6.996	6.848

6.3 Instroom bij voltijdopleidingen

HOOP GEBIED	OPLEIDING	VORM	AANTAL 2017	AANTAL 2018	AANTAL 2019
Economie	B Accountancy	VT	142	126	95
	B Bedrijfskunde	VT	148	183	169
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	VT	59	69	96
	B Commerciële Economie	VT	165	145	136
	B Communicatie	VT	146	128	148
	B European Studies	VT	372	335	313
	B Facility Management	VT	142	161	147
	B Finance & Control	VT	219	222	208
	B Human Resource Management	VT	126	116	116
	B Integrale Veiligheidskunde	VT	81	126	159
	B International Business	VT	379	410	448
	B Ondernemerschap & Retail Management	VT	166	156	163
	Totaal Economie	VT	2.145	2.177	2.198
Gedrag en Maatschappij	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	VT	1		
	B Pedagogiek	VT	182	218	219
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	VT	2		1
	B Social Work	VT	223	186	185
	B Sportkunde	VT	162	174	182
	Totaal Gedrag en Maatschappij	VT	570	578	587
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	VT	113	112	103
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	VT	167	225	108
	B Voeding en Diëtetiek	VT	210	189	207
	Totaal Gezondheidszorg	VT	490	526	418
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	VT	236	220	227
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	VT	65	87	61
	Totaal Onderwijs	VT	301	307	288
Recht	B HBO - Rechten	VT	342	327	361
	Totaal Recht	VT	342	327	361
Techniek	B Bouwkunde	VT	82	131	139
	B Chemische Technologie	VT	66	60	66
	B Civiele Techniek	VT	67	99	73
	B Communication and Multimedia Design	VT	182	216	200
	B Elektrotechniek	VT	65	61	62
	B HBO-ICT	VT	545	492	466
	B Industrieel Product Ontwerpen	VT	132	141	175
	B Mechatronica	VT	118	104	110
	B Mens en Techniek	VT	101	94	93
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	VT	70	48	58
	B Technische Bedrijfskunde	VT	119	97	99
	B Technische Natuurkunde	VT	111	125	116
	B Toegepaste Wiskunde	VT	93	104	76
	B Werktuigbouwkunde	VT	201	184	141
	Totaal Techniek	VT	1.952	1.956	1.874
Totaal	VT	5.800	5.871	5.726	

6.4 Instroom deeltijdopleidingen

HOOP GEBIED	OPLEIDING	VORM	AANTAL 2017	AANTAL 2018	AANTAL 2019
Economie	Ad Facility Management	DT	24	20	29
	Ad Finance & Control	DT	18	18	21
	B Bedrijfskunde	DT	16	18	28
	B Commerciële Economie	DT	25	10	20
	B Facility Management	DT	14	7	15
	B Finance & Control	DT	18	19	26
	B Human Resource Management	DT	13	13	19
	B Integrale Veiligheidskunde	DT	30	25	27
	Totaal Economie	DT	158	130	185
Gedrag en Maatschappij	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	DT	4	1	
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	DT	2	3	
	B Social Work	DT	50	46	50
	Totaal Gedrag en Maatschappij	DT	56	50	50
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	DT			42
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	DT	35	38	19
	B Voeding en Diëtetiek	DT	50	53	57
	Totaal Gezondheidszorg	DT	85	91	118
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	DT	48	48	33
	Totaal Onderwijs	DT	48	48	33
Recht	B HBO - Rechten	DT	38	31	42
	Totaal Recht	DT	38	31	42
Techniek	B HBO-ICT	DT	36	34	47
	Totaal Techniek	DT	36	34	47
Totaal		DT	421	384	475

6.5 Instroom duale opleidingen

HOOPGEBIED	OPLEIDING	VORM	AANTAL 2017	AANTAL 2018	AANTAL 2019
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	DU	112	105	116
	B Integrale Veiligheidskunde	DU	127	176	172
	Totaal Economie	DU	239	281	288
Gedrag en Maatschappij	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	DU	1		
	B Social Work	DU	51	46	51
	Totaal Gedrag en Maatschappij	DU	52	46	51
Gezondheidszorg	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	DU	95	85	78
	Totaal Gezondheidszorg	DU	95	85	78
Onderwijs	Totaal Onderwijs	DU			
Recht	B HBO - Rechten	DU	257	257	179
	Totaal Recht	DU	257	257	179
Techniek	B Elektrotechniek	DU	20	33	19
	B Werktuigbouwkunde	DU	28	39	32
	Totaal Techniek	DU	48	72	51
Totaal		DU	691	741	647

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	MN 2017 %	VW 2017 %	MN 2018 %	VW 2018 %	MN 2019 %	VW 2019 %
Economie	Ad Facility Management	41,7	58,3	20,0	80,0	62,1	37,9
	Ad Finance & Control	55,6	44,4	50,0	50,0	66,7	33,3
	B Accountancy	77,5	22,5	68,3	31,7	58,9	41,1
	B Bedrijfskunde	62,8	37,2	59,7	40,3	66,5	33,5
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	48,5	51,5	52,9	47,1	50,5	49,5
	B Commerciële Economie	67,9	32,1	64,5	35,5	67,9	32,1
	B Communicatie	19,2	80,8	17,2	82,8	20,9	79,1
	B European Studies	29,3	70,7	34,9	65,1	42,2	57,8
	B Facility Management	35,3	64,7	36,3	63,7	38,9	61,1
	B Finance & Control	68,8	31,2	66,8	33,2	63,2	36,8
	B Human Resource Management	25,9	74,1	29,5	70,5	37,0	63,0
	B Integrale Veiligheidskunde	63,0	37,0	60,6	39,4	57,0	43,0
	B International Business	60,4	39,6	58,5	41,5	54,9	45,1
	B Ondernemerschap & Retail Management	65,7	34,3	82,1	17,9	72,4	27,6
Totaal Economie		52,1	47,9	53,2	46,8	53,3	46,7
Gedrag en Maatschappij	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	40,0	60,0	100,0			
	B Pedagogiek	4,4	95,6	5,0	95,0	6,4	93,6
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	20,0	80,0	66,7	33,3	100,0	
	B Social Work	21,0	79,0	26,6	73,4	24,1	75,9
	B Sportkunde	76,5	23,5	81,0	19,0	76,4	23,6
	Totaal Gedrag en Maatschappij		29,9	70,1	34,0	66,0	32,4
Gezondheidszorg	B Huidtherapie		100,0	0,9	99,1	1,4	98,6
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	14,5	85,5	14,7	85,3	12,7	87,3
	B Voeding en Diëtetiek	20,4	79,6	9,1	90,9	20,1	79,9
	Totaal Gezondheidszorg		14,3	85,7	10,5	89,5	13,2
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	70,3	29,7	68,6	31,4	68,7	31,3
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	30,1	69,9	23,0	77,0	22,3	77,7
	Totaal Onderwijs		57,3	42,7	51,3	48,7	55,1
Recht	B HBO - Rechten	26,4	73,6	30,4	69,6	28,4	71,6
	Totaal Recht		26,4	73,6	30,4	69,6	28,4
Techniek	B Bouwkunde	54,9	45,1	71,8	28,2	74,1	25,9
	B Chemische Technologie	54,5	45,5	50,0	50,0	62,1	37,9
	B Civiele Techniek	83,6	16,4	84,8	15,2	83,6	16,4
	B Communication and Multimedia Design	50,5	49,5	52,8	47,2	49,0	51,0
	B Elektrotechniek	95,3	4,7	96,8	3,2	93,8	6,2
	B HBO-ICT	92,8	7,2	90,9	9,1	89,3	10,7
	B Industrieel Product Ontwerpen	68,9	31,1	60,3	39,7	61,1	38,9
	B Mechatronica	96,6	3,4	95,2	4,8	94,5	5,5
	B Mens en Techniek	56,4	43,6	56,4	43,6	66,7	33,3
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	75,7	24,3	66,7	33,3	55,2	44,8
	B Technische Bedrijfskunde	84,0	16,0	86,6	13,4	75,8	24,2
	B Technische Natuurkunde	87,4	12,6	85,6	14,4	83,6	16,4
	B Toegepaste Wiskunde	55,9	44,1	59,6	40,4	71,1	28,9
	B Werktuigbouwkunde	93,9	6,1	87,9	12,1	92,5	7,5
Totaal Techniek		80,0	20,0	78,0	22,0	77,5	22,5
Totaal		52,4	47,6	52,3	47,7	52,5	47,5

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	AU 2017 %	WE 2017 %	NW 2017 %	AU 2018 %	WE 2018 %	NW 2018 %	AU 2019 %	WE 2019 %	NW 2019 %
Economie	Ad Facility Management	87,5		12,5	75,0	10,0	15,0	82,8	3,4	13,8
	Ad Finance & Control	33,3	11,1	55,6	44,4	5,6	50,0	23,8	9,5	66,7
	B Accountancy	34,5	9,9	55,6	36,5	5,6	57,9	33,7	7,4	58,9
	B Bedrijfskunde	51,8	7,9	40,2	56,7	5,0	38,3	55,3	7,6	37,1
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	57,3	9,4	33,3	51,1	12,6	36,2	38,2	22,6	39,2
	B Commerciële Economie	59,5	7,4	33,2	54,8	9,7	35,5	51,9	6,4	41,7
	B Communicatie	49,3	34,2	16,4	32,0	43,0	25,0	32,4	46,6	20,9
	B European Studies	45,4	23,1	31,2	46,0	26,9	27,2	41,5	30,0	28,4
	B Facility Management	80,8	3,8	15,4	80,4	5,4	14,3	82,7	4,9	12,3
	B Finance & Control	43,5	13,5	43,0	39,4	14,9	45,6	35,5	14,1	50,4
	B Human Resource Management	40,3	3,6	56,1	21,7	11,6	66,7	40,0	4,4	55,6
	B Integrale Veiligheidskunde	57,6	15,1	27,3	60,6	14,7	24,8	58,7	18,4	22,9
	B International Business	22,4	28,8	48,8	26,6	33,2	40,2	18,3	35,9	45,8
	B Ondernemerschap & Retail Management	66,3	4,2	29,5	62,8	5,1	31,4	60,1	9,2	30,7
	Totaal Economie	48,4	15,3	36,2	46,9	17,5	35,5	43,8	20,0	36,1
Gedrag en Maatschappij	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	40,0		60,0	100,0					
	B Pedagogiek	50,0	6,0	44,0	61,0	5,0	33,9	49,3	7,3	43,4
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	60,0	40,0		100,0					100,0
	B Social Work	49,1	6,2	44,8	52,9	9,4	37,8	42,7	4,9	52,4
	B Sportkunde	67,9	22,2	9,9	50,6	35,6	13,8	47,3	36,3	16,5
	Totaal Gedrag en Maatschappij	53,8	10,2	36,0	55,2	14,7	30,1	45,9	14,0	40,1
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	75,2	8,0	16,8	75,9	7,1	17,0	55,2	7,6	37,2
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	60,6	4,4	35,0	61,5	6,6	31,9	56,6	3,4	40,0
	B Voeding en Diëtetiek	67,7	9,2	23,1	66,9	10,7	22,3	64,0	9,1	26,9
	Totaal Gezondheidszorg	65,8	6,9	27,3	65,7	8,1	26,2	59,4	6,8	33,7
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	84,7	4,7	10,6	84,5	4,1	11,4	84,6	5,3	10,1
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	68,1	10,6	21,2	66,7	8,1	25,2	75,5	6,4	18,1
	Totaal Onderwijs	79,4	6,6	14,0	77,7	5,6	16,6	81,9	5,6	12,5
Recht	B HBO - Rechten	20,3	27,9	51,8	19,0	29,4	51,5	20,8	33,5	45,7
	Totaal Recht	20,3	27,9	51,8	19,0	29,4	51,5	20,8	33,5	45,7
Techniek	B Bouwkunde	62,2	6,1	31,7	55,7	6,9	37,4	56,8	4,3	38,8
	B Chemische Technologie	22,7	33,3	43,9	30,0	30,0	40,0	21,2	30,3	48,5
	B Civiele Techniek	70,1	4,5	25,4	52,5	7,1	40,4	61,6	5,5	32,9
	B Communication and Multimedia Design	46,7	18,1	35,2	48,1	27,3	24,5	38,0	33,5	28,5
	B Elektrotechniek	70,6	7,1	22,4	66,0	7,4	26,6	67,9	6,2	25,9
	B HBO-ICT	50,3	10,8	38,9	49,0	8,7	42,2	45,8	6,4	47,8
	B Industrieel Product Ontwerpen	59,8	19,7	20,5	46,8	34,0	19,1	53,7	30,9	15,4
	B Mechatronica	77,1	5,9	16,9	80,8	4,8	14,4	80,0	5,5	14,5
	B Mens en Techniek	86,1	4,0	9,9	87,2	6,4	6,4	83,9	5,4	10,8
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	80,0	10,0	10,0	66,7	4,2	29,2	79,3	8,6	12,1
	B Technische Bedrijfskunde	72,3	9,2	18,5	79,4	4,1	16,5	77,8	5,1	17,2
	B Technische Natuurkunde	71,2	8,1	20,7	79,2	8,0	12,8	71,6	10,3	18,1
	B Toegepaste Wiskunde	61,3	8,6	30,1	59,6	10,6	29,8	59,2	14,5	26,3
	B Werktuigbouwkunde	77,3	7,4	15,3	77,6	6,3	16,1	72,8	6,9	20,2
	Totaal Techniek	62,0	10,9	27,2	60,2	11,9	27,8	57,9	12,4	29,7
Totaal		53,6	13,4	33,0	52,6	15,1	32,2	49,3	16,5	34,2

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	2017					2018					2019				
		HAVO	MBO	VWO	BD	OVERIG	HAVO	MBO	VWO	BD	OVERIG	HAVO	MBO	VWO	BD	OVERIG
Economie	Ad Facility Management	8,3	87,5			4,2	15,0	75,0			10,0	20,7	58,6		3,4	17,2
	Ad Finance & Control	11,1	66,7	5,6	5,6	11,1	16,7	72,2		11,1		66,7	4,8	14,3	14,3	
	B Accountancy	55,6	35,9	2,1	4,9	1,4	56,3	31,0	3,2	7,9	1,6	40,0	37,9	6,3	9,5	6,3
	B Bedrijfskunde	56,7	26,8	4,9	4,3	7,3	58,7	32,3	3,0	3,0	3,0	58,4	23,4	6,1	2,0	10,2
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	60,2	22,8	0,6	12,3	4,1	55,7	21,3	2,3	13,8	6,9	55,7	23,1	1,4	15,6	4,2
	B Commerciële Economie	48,4	38,9	3,2	3,7	5,8	53,5	39,4	1,3	1,3	4,5	51,9	34,0	5,1	3,2	5,8
	B Communicatie	32,9	26,0	7,5	29,5	4,1	28,1	18,8	4,7	46,9	1,6	33,8	8,1	3,4	50,7	4,1
	B European Studies	56,7	16,4	1,6	21,0	4,3	53,1	15,8	3,3	23,6	4,2	52,1	16,6	2,2	27,2	1,9
	B Facility Management	58,3	37,8	0,6	0,6	2,6	55,4	38,1	3,0	1,8	1,8	51,9	41,4	1,2	1,2	4,3
	B Finance & Control	49,4	35,0	2,5	10,1	3,0	39,4	33,6	6,2	18,3	2,5	38,0	32,5	6,4	18,8	4,3
	B Human Resource Management	30,9	56,8	3,6	5,0	3,6	31,0	55,0	3,9	3,1	7,0	31,1	51,9	1,5	5,2	10,4
	B Integrale Veiligheidskunde	49,2	28,2	1,3	13,9	7,6	54,1	19,0	4,9	15,3	6,7	47,2	21,2	3,4	18,2	10,1
	B International Business	28,2	11,6	2,4	52,2	5,5	33,7	14,1	2,0	47,3	2,9	25,2	12,7	2,0	55,6	4,5
	B Ondernemerschap & Retail Management	54,8	31,9	3,6	4,2	5,4	51,3	42,3	1,3	0,6	4,5	55,8	36,2	4,3	0,6	3,1
Totaal Economie		47,0	28,5	2,6	17,1	4,8	46,8	27,4	3,2	18,4	4,1	43,4	25,6	3,3	21,8	5,8
Gedrag en Maatschappij	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening					100,0					100,0					
	B Pedagogiek	36,8	48,4	5,5	5,5	3,8	46,3	45,0	2,8	4,6	1,4	41,1	48,4	4,6	3,2	2,7
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	20,0	20,0			60,0					100,0	100,0				
	B Social Work	25,0	66,4	0,9	2,5	5,2	27,0	59,4	2,5	5,0	6,1	20,3	59,4	4,2	4,9	11,2
	B Sportkunde	56,8	13,0	8,6	19,8	1,9	44,8	17,2	2,3	35,1	0,6	42,9	13,7	4,4	37,4	1,6
	Totaal Gedrag en Maatschappij	35,5	47,9	4,0	7,4	5,2	37,7	43,5	2,5	12,6	3,7	33,0	43,8	4,4	12,9	6,0
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	48,7	44,2	3,5	0,9	2,7	45,5	44,6	6,3	1,8	1,8	33,8	48,3		2,1	15,9
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	33,0	49,5	2,4	3,4	11,8	41,4	38,5	4,6	2,3	13,2	30,2	42,9	4,9	2,4	19,5
	B Voeding en Diëtetiek	43,5	28,5	7,3	3,8	16,9	43,0	30,2	7,0	4,1	15,7	40,5	25,8	5,7	6,1	22,0
	Totaal Gezondheidszorg	39,7	40,4	4,5	3,1	12,2	42,6	36,6	5,7	2,8	12,3	35,5	36,8	4,1	3,9	19,7
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	58,9	35,2	4,7		1,3	53,2	38,2	5,5	1,4	1,8	65,2	26,4	3,5	2,2	2,6
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	38,1	24,8	5,3	3,5	28,3	43,0	30,4	7,4	2,2	17,0	39,4	34,0	5,3	2,1	19,1
	Totaal Onderwijs	52,1	31,8	4,9	1,1	10,0	49,3	35,2	6,2	1,7	7,6	57,6	28,7	4,0	2,2	7,5
Recht	B HBO - Rechten	32,2	30,0	0,6	30,6	6,6	34,3	27,3	0,7	32,5	5,2	34,5	23,7	0,3	36,9	4,5
	Totaal Recht	32,2	30,0	0,6	30,6	6,6	34,3	27,3	0,7	32,5	5,2	34,5	23,7	0,3	36,9	4,5
Techniek	B Bouwkunde	63,4	18,3	6,1	9,8	2,4	56,5	29,0	6,9	5,3	2,3	61,2	19,4	5,0	10,1	4,3
	B Chemische Technologie	31,8	6,1	4,5	56,1	1,5	35,0	3,3	8,3	53,3		21,2	4,5	4,5	63,6	6,1
	B Civiele Techniek	56,7	7,5	23,9	7,5	4,5	54,5	14,1	24,2	6,1	1,0	56,2	8,2	17,8	13,7	4,1
	B Communication and Multimedia Design	36,8	33,5	6,0	20,9	2,7	38,0	30,6	5,6	22,7	3,2	29,5	24,5	5,5	36,5	4,0
	B Elektrotechniek	37,6	34,1	21,2	4,7	2,4	43,6	27,7	17,0	6,4	5,3	42,0	32,1	18,5	4,9	2,5
	B HBO-ICT	46,3	42,0	6,0	2,8	2,9	53,0	31,7	6,7	4,4	4,2	44,8	33,3	7,8	5,5	8,6
	B Industrieel Product Ontwerpen	47,7	17,4	11,4	18,2	5,3	35,5	12,8	12,8	35,5	3,5	42,9	14,3	6,9	29,7	6,3
	B Mechatronica	57,6	26,3	8,5	6,8	0,8	59,6	25,0	11,5	1,9	1,9	50,9	30,9	11,8	4,5	1,8
	B Mens en Techniek	64,4	16,8	16,8		2,0	70,2	12,8	12,8		4,3	72,0	3,2	17,2	2,2	5,4
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	80,0	5,7	10,0	1,4	2,9	77,1	8,3	6,3	4,2	4,2	74,1	12,1	3,4	3,4	6,9
	B Technische Bedrijfskunde	68,1	12,6	13,4	3,4	2,5	77,3	9,3	10,3	1,0	2,1	68,7	12,1	16,2	2,0	1,0
	B Technische Natuurkunde	82,9	5,4	8,1	1,8	1,8	76,8	11,2	8,8	3,2		73,3	13,8	5,2	0,9	6,9
	B Toegepaste Wiskunde	63,4	2,2	25,8	4,3	4,3	65,4	4,8	22,1	2,9	4,8	61,8	6,6	22,4	2,6	6,6
	B Werktuigbouwkunde	57,2	13,5	23,6	3,1	2,6	54,3	17,5	22,0	2,2	4,0	49,1	17,9	24,3	5,8	2,9
	Totaal Techniek	53,7	23,9	11,8	7,8	2,8	54,6	21,3	11,6	9,2	3,2	50,2	21,0	10,8	12,5	5,5
	Totaal		46,1	30,5	5,6	12,5	5,4	46,8	28,5	5,8	14,0	4,9	43,5	27,1	5,4	17,0

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		
		2015	2016	2017	2015	2016	2017
Economie	Ad Facility Management	2	17		66,7	77,3	
	Ad Finance & Control	3			23,1		
	B Accountancy	51	36	48	37,0	25,0	33,8
	B Bedrijfskunde	80	43	80	55,2	37,7	49,1
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	55	85	70	40,1	57,4	41,2
	B Business IT & Management						
	B Commerciële Economie	102	82	85	44,3	50,3	45,2
	B Communicatie	93	106	89	63,3	66,3	61,0
	B European Studies	197	197	205	52,1	50,9	55,3
	B Facility Management	107	82	89	50,5	54,7	57,1
	B Finance & Control	86	108	86	38,2	38,8	36,3
	B Human Resource Management	67	75	74	56,3	57,7	53,2
	B Informatiedienstverlening en -management						
	B Integrale Veiligheidskunde	99	100	122	50,5	42,6	51,3
	B International Business	181	205	195	48,7	53,0	51,5
	B Ondernemerschap & Retail Management	53	64	86	40,8	43,2	51,8
	Totaal Economie		1.176	1.200	1.229	48,1	48,4
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	6	8		35,3	42,1	
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	72	37		51,8	35,2	
	B Pedagogiek	64	69	95	48,1	51,5	52,8
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	93	59		46,0	40,7	
	B Social Work			128			39,5
	B Sportkunde	45	42	79	44,1	47,7	48,8
	Sociaal pedagogische hulpverlening						
	Totaal Gedrag en Maatschappij	280	215	302	47,2	43,8	45,3
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	87	77	99	77,0	70,0	87,6
	B Management in de Zorg						
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	112	104	168	63,6	57,8	57,1
	B Voeding en Diëtetiek	109	107	157	52,7	50,0	60,4
Totaal Gezondheidszorg	308	288	424	62,1	57,1	63,6	
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	73	66	78	43,5	39,5	33,1
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	61	57	48	57,0	48,7	43,6
	Totaal Onderwijs	134	123	126	48,7	43,3	36,4
Recht	B HBO - Rechten	319	323	328	55,2	54,0	51,8
	Totaal Recht	319	323	328	55,2	54,0	51,8
Techniek	Ad Projectleider Techniek	14	6		82,4	46,2	
	B Bouwkunde	18	26	30	21,7	29,9	37,0
	B Chemische Technologie	75	36	37	62,5	48,0	57,8
	B Civiele Techniek	53	44	25	57,0	47,3	38,5
	B Communication and Multimedia Design	53	76	70	36,1	47,5	38,5
	B Elektrotechniek	29	32	32	45,3	36,8	38,6
	B HBO-ICT**	211	183	267	46,4	37,4	46,1
	B Human Technology						
	B Industrieel Product Ontwerpen	89	105	56	51,7	55,0	42,4
	B Informatica	2			100,0		
	B Information Security Management						
	B Mechatronica	39	38	39	38,2	34,2	33,1
	B Mens en Techniek	62	56	51	49,6	48,3	50,5
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	27	33	32	56,3	55,0	46,4
	B Technische Bedrijfskunde	33	43	51	37,1	44,8	42,9
	B Technische Informatica						
	B Technische Natuurkunde	44	46	38	39,3	33,8	34,5
	B Toegepaste Wiskunde	35	33	37	46,1	38,4	39,8
	B Werktuigbouwkunde	125	74	81	45,1	37,8	35,5
	Totaal Techniek	909	831	846	45,9	41,6	41,8
Totaal		3.126	2.980	3.255	49,1	46,9	47,4

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	AANTAL GESLAAGDEN			GEMIDDELDE STUDIEDUUR			
		2016	2017	2018	2016	2017	2018	
Economie	Ad Facility Management	8	15	18	3,50	2,07	2,17	
	Ad Finance & Control	14	12	17	6,21	6,33	5,24	
	B Accountancy	66	47	50	6,09	5,49	5,96	
	B Bedrijfskunde	95	113	102	5,25	5,42	5,43	
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	53	68	54	5,51	5,35	5,30	
	B Business IT & Management	64	60	43	5,11	5,32	6,14	
	B Commerciële Economie	151	147	147	5,03	5,29	5,27	
	B Communicatie	104	134	152	5,33	4,99	5,42	
	B European Studies	205	206	184	4,83	5,21	5,19	
	B Facility Management	158	138	149	4,68	4,80	4,84	
	B Finance & Control	136	164	136	5,13	5,07	5,05	
	B Human Resource Management	48	117	117	5,60	5,50	5,63	
	B Informatiedienstverlening en -management	11	11	10	6,36	5,27	5,70	
	B Integrale Veiligheidskunde	99	87	104	5,03	4,99	4,90	
	B International Business	146	213	148	5,13	4,97	4,81	
	B Ondernemerschap & Retail Management	55	58	102	5,78	5,95	5,67	
	Totaal Economie		1.413	1.590	1.533	5,15	5,17	5,22
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	11	12	19	5,27	5,42	5,84	
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	117	102	117	5,21	5,07	5,25	
	B Pedagogiek	36	61	66	4,14	4,54	5,06	
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	154	198	151	4,90	5,00	5,20	
	B Sportkunde	103	63	45	5,61	5,63	5,09	
Totaal Gedrag en Maatschappij		421	436	398	5,10	5,06	5,21	
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	67	67	64	4,58	4,72	4,91	
	B Management in de Zorg	22			5,77			
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	149	135	130	4,50	4,33	4,04	
	B Voeding en Diëtetiek	147	161	142	4,92	4,86	5,17	
Totaal Gezondheidszorg		385	363	336	4,75	4,64	4,68	
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	98	115	126	4,60	4,90	4,93	
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	107	101	69	4,93	5,00	5,45	
	Totaal Onderwijs		205	216	195	4,77	4,94	5,11
Recht	B HBO - Rechten	220	218	223	5,10	4,92	5,15	
	Totaal Recht		220	218	223	5,10	4,92	5,15
Techniek	Ad Projectleider Techniek	15	12	3	2,20	2,50	4,67	
	B Bouwkunde	51	55	43	5,35	5,36	6,14	
	B Chemische Technologie	35	41	70	4,49	4,20	4,24	
	B Civiele Techniek	36	40	50	5,19	4,95	4,70	
	B Communication and Multimedia Design	83	98	114	5,70	5,41	4,95	
	B Elektrotechniek	37	31	43	5,11	4,90	5,09	
	B HBO-ICT			111			4,20	
	B Human Technology	15	24	13	4,60	5,33	6,92	
	B Industrieel Product Ontwerpen	107	102	116	4,44	4,90	4,66	
	B Informatica	63	80	63	5,21	5,06	5,95	
	B Information Security Management	31	37	17	4,87	5,03	6,18	
	B Mechatronica	21	39	28	4,86	4,95	4,75	
	B Mens en Techniek	70	83	65	4,79	4,83	4,80	
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	19	22	27	5,32	5,18	5,30	
	B Technische Bedrijfskunde	48	38	46	5,10	5,55	4,96	
	B Technische Informatica	33	21	27	5,52	4,76	5,96	
	B Technische Natuurkunde	30	42	48	4,83	5,02	5,27	
	B Toegepaste Wiskunde	20	22	30	4,85	5,68	5,07	
	B Werktuigbouwkunde	134	140	157	4,78	5,11	4,99	
	Totaal Techniek		848	927	1.071	4,93	5,03	4,98
	Totaal		3.492	3.750	3.756	5,02	5,04	5,09

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	AANTAL GESLAAGDEN			GEMIDDELDE STUDIEDUUR		
		2016	2017	2018	2016	2017	2018
Economie	Ad Facility Management	6	7	4	3,17	1,29	1,25
	Ad Finance & Control	22	16	20	3,95	2,13	2,90
	B Accountancy	109	84	62	2,17	2,32	2,19
	B Bedrijfskunde	72	86	88	3,85	2,73	2,58
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	109	123	111	3,29	2,60	2,66
	B Business IT & Management	17	13	9	7,06	6,54	7,00
	B Commerciële Economie	109	99	106	3,15	3,31	3,08
	B Communicatie	95	116	83	3,31	3,25	3,60
	B European Studies	229	224	200	2,06	1,97	2,36
	B Facility Management	77	100	86	2,29	2,63	2,28
	B Finance & Control	132	121	125	1,91	2,27	2,66
	B Human Resource Management	71	84	81	2,56	3,35	2,67
	B Informatiedienstverlening en -management	6	5	5	4,83	8,00	8,60
	B Integrale Veiligheidskunde	139	140	173	1,96	2,14	1,99
	B International Business	177	163	159	2,06	2,23	2,11
B Ondernemerschap & Retail Management	90	95	97	2,91	3,06	3,11	
Totaal Economie		1.460	1.476	1.409	2,58	2,60	2,59
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	16	12	3	3,50	5,08	6,67
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	90	36	27	2,48	4,69	6,81
	B Pedagogiek	66	91	101	1,55	1,66	1,53
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	110	27	19	2,45	4,22	6,53
	B Social Work		178	160		1,31	1,59
	B Sportkunde	46	62	84	2,28	1,87	1,63
	Totaal Gedrag en Maatschappij		328	406	394	2,30	2,08
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	31	16	36	1,61	3,06	1,44
	B Management in de Zorg	6			6,17		
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	103	169	201	1,52	1,52	1,36
	B Voeding en Diëtetiek	154	155	154	1,84	2,07	2,01
	Totaal Gezondheidszorg	294	340	391	1,79	1,84	1,62
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	87	92	70	2,13	2,14	2,66
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	71	84	87	1,90	1,92	1,87
	Totaal Onderwijs	158	176	157	2,03	2,03	2,22
Recht	B HBO - Rechten	348	351	385	2,18	2,27	2,11
	Totaal Recht	348	351	385	2,18	2,27	2,11
Techniek	Ad Projectleider Techniek	5	2		1,80	4,00	
	B Bouwkunde	42	67	80	2,26	3,07	2,14
	B Chemische Technologie	38	28	35	1,58	2,32	2,97
	B Civiele Techniek	32	34	46	1,78	2,94	2,33
	B Communication and Multimedia Design	93	100	130	3,20	2,25	2,50
	B Elektrotechniek	43	45	57	1,86	1,82	1,51
	B HBO-ICT	243	265	251	1,45	1,58	1,58
	B Human Technology	10	3	3	6,40	7,00	7,00
	B Industrieel Product Ontwerpen	86	72	65	1,98	1,63	1,95
	B Informatica	20	11	16	6,45	8,36	6,81
	B Information Security Management	5	4	6	6,40	4,75	6,17
	B Mechatronica	46	60	40	1,22	1,25	1,48
	B Mens en Techniek	62	43	49	1,79	1,88	2,08
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	34	32	27	1,74	1,59	1,78
	B Technische Bedrijfskunde	54	56	56	2,07	2,20	1,80
	B Technische Informatica	16	4	8	8,50	8,00	7,63
	B Technische Natuurkunde	86	62	66	1,59	2,00	1,76
	B Toegepaste Wiskunde	49	48	70	1,47	1,56	1,70
	B Werktuigbouwkunde	108	123	108	2,22	1,96	2,21
Totaal Techniek	1.072	1.059	1.113	2,12	2,04	2,09	
Totaal		3.660	3.808	3.849	2,29	2,26	2,25

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	AANTAL GESLAAGDEN			GEMIDDELDE STUDIEDUUR		
		2016	2017	2018	2016	2017	2018
Economie	Ad Facility Management	3	5		13,6	20,8	
	Ad Finance & Control	11	11	8	73,3	61,1	44,4
	B Accountancy	88	77	43	61,1	54,2	34,1
	B Bedrijfskunde	52	69	37	45,6	42,3	18,5
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	53	78	35	36,3	45,9	20,1
	B Commerciële Economie	60	70	37	36,4	37,0	24,0
	B Communicatie	41	48	31	25,6	32,9	24,2
	B European Studies	161	146	72	41,6	39,2	21,5
	B Facility Management	52	56	26	34,4	35,9	15,5
	B Finance & Control	135	122	63	48,6	51,5	26,3
	B Human Resource Management	39	44	30	29,5	31,7	23,3
	B Integrale Veiligheidskunde	111	101	80	47,2	42,4	24,5
	B International Business	166	146	73	42,9	38,5	17,8
	B Ondernemerschap & Retail Management	64	62	43	43,2	37,3	27,7
	Totaal Economie	1.036	1.035	578	41,7	40,8	22,4
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	9			47,4		
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	44			41,9		
	B Pedagogiek	49	65	56	36,6	35,9	25,7
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	68			46,9		
	B Social Work		136	68		42,0	24,5
	B Sportkunde	31	53	41	35,2	32,7	23,6
	Totaal Gedrag en Maatschappij	201	254	165	40,9	38,1	24,6
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	26	10	13	23,6	8,8	11,6
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	65	116	88	36,3	39,3	25,3
	B Voeding en Diëtetiek	86	83	43	40,2	31,9	17,8
	Totaal Gezondheidszorg	177	209	144	35,2	31,3	20,5
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	54		27	32,3		12,3
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	47	26	15	40,2	23,6	11,3
	Totaal Onderwijs	101	26	42	35,6	7,5	11,9
Recht	B HBO - Rechten	217	217	191	36,2	34,3	31,1
	Totaal Recht	217	217	191	36,2	34,3	31,1
Techniek	Ad Projectleider Techniek	2			15,4		
	B Bouwkunde	38	40	39	43,7	49,4	29,8
	B Chemische Technologie	29	18	12	38,2	28,1	20,0
	B Civiele Techniek	30	30	17	32,3	46,2	17,5
	B Communication and Multimedia Design	56	69	63	35,0	37,9	29,2
	B Elektrotechniek	42	38	29	48,3	45,8	31,2
	B HBO-ICT	182	204	161	37,2	35,2	30,7
	B Industrieel Product Ontwerpen	56	50	24	29,2	37,9	17,0
	B Mechatronica	58	69	10	52,3	58,5	9,6
	B Mens en Techniek	52	38	23	44,8	37,6	24,7
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	24	31	12	40,0	44,3	25,0
	B Technische Bedrijfskunde	40	49	34	41,7	41,2	35,1
	B Technische Natuurkunde	79	59	33	58,1	53,6	26,8
	B Toegepaste Wiskunde	46	41	32	53,5	44,1	30,8
	B Werktuigbouwkunde	77	96	42	39,1	42,1	19,1
	Totaal Techniek	811	832	531	40,6	41,1	25,9
	Totaal		2.543	2.573	1.651	40,0	37,4

Bijlage 8 Profileringsfonds voor financiële ondersteuning van studenten

Uitvoering van het reglement Profileringsfonds voor financiële ondersteuning van studenten. Het Reglement Profileringsfonds bestaat uit twee delen; Financiële ondersteuning bij studievertraging door bijzondere omstandigheden en activiteiten en Financiële ondersteuning bij bestuursactiviteiten.

Commissie FOS

De Commissie FOS (Financiële Ondersteuning Studenten) is eenmaal in de 6 weken bij elkaar gekomen. De commissie bestaat uit een externe voorzitter, een student-lid en een ambtelijk secretaris.

In 2019 zijn 146 aanvragen bij de commissie binnengekomen en behandeld.

Aanvragen in 2019 per Faculteit

Faculteit	Totaal	Bijzondere omstandigheden	Bestuursactiviteiten
Bestuur, Recht & Veiligheid	17	3	14
Business, Finance & Marketing	5	0	5
Gezondheid, Voeding & Sport	13	8	5
IT & Design	25	5	20
Management & Organisatie	27	9	18
Sociaal Werk & Educatie	13	13	0
Technologie, Innovatie & Samenleving	46	1	45
Totaal aantal aanvragen in 2019	146	39	107

Het Profileringsfonds 2019 in cijfers

- In totaal zijn 146 aanvragen behandeld in 2019, waarvan 107 aanvragen m.b.t. bestuurlijke activiteiten en 39 aanvragen voor bijzondere omstandigheden of activiteiten.
- 127 aanvragen zijn positief beoordeeld:
- 34 aanvragen zijn toegekend m.b.t. bijzondere omstandigheden en activiteiten waarvan 1 op grond van de hardheidsclausule:
 - 11 toekenningen m.b.t. 'ziekte';
 - 4 toekenningen m.b.t. 'bijzondere familieomstandigheden';
 - 7 toekenningen m.b.t. 'zwangerschap en bevalling';
 - 10 toekenningen m.b.t. 'functiebeperking';
 - 1 toekenning m.b.t. 'ziekte' i.c.m. 'bijzondere familieomstandigheden';
 - 2 toekenningen m.b.t. 'ziekte' i.c.m. 'functiebeperking';
 - 1 toekenning m.b.t. 'bijzondere familieomstandigheden' i.c.m. 'niet-studeerbaarheid';
 - 2 toekenningen m.b.t. 'functiebeperking' i.c.m. 'bijzondere familieomstandigheden'
 - 1 toekenning m.b.t. 'ziekte' i.c.m. 'functiebeperking' i.c.m. 'bijzondere familieomstandigheden'.
- Waar sprake was van 'bijzondere familieomstandigheden' betrof het in 5 van de 9 gevallen mantelzorg.
-
- In totaal zijn 93 aanvragen toegekend m.b.t. bestuurlijke activiteiten waarvan 7 naar aanleiding van een beroep op de hardheidsclausule.
- Er waren in 2019 3 toekenningen uit het Profileringsfonds aan niet-EER-studenten. Alle drie voor bestuursactiviteiten.
- 7 aanvragen zijn afgewezen en 5 aanvragen zijn niet ontvankelijk verklaard. 7 aanvragen zijn aangehouden.
- Het aantal behandelde aanvragen in 2019 (146) ligt lager dan het aantal aanvragen in 2018 (174) en 2017 (200).
- Gemiddeld werd er 7,6 maanden (231 dagen) toegekend aan Financiële ondersteuning bij bijzondere omstandigheden (in 2018: 8,0 en in 2017: 8,4 maanden).
- Gemiddeld werd er 4,3 maanden (131 dagen) toegekend aan Financiële ondersteuning bij bestuursactiviteiten (in 2018: 4,3 en in 2017: 4,5 maanden).
- Er werden in 2019 geen toekenningen gedaan op grond van topsport of andere activiteiten op hoog niveau.
- Er is in 2019 twee keer bezwaar gemaakt tegen een uitspraak van de Commissie FOS. 1 bezwaar is ingetrokken 1 bezwaar is niet ontvankelijk verklaard.

Profileringsfonds 2019 – aanvragen per omstandigheid

Faculteit	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Bestuursbeurzen	107	100	115	107	96	104
<i>Bestuursbeurzen t.b.v. studentenverenigingen/-organisaties</i>	32	31	36	33	25	44
<i>Bestuursbeurzen t.b.v. studieverenigingen</i>	65	64	74	74	63	53
<i>Lidmaatschap commissies binnen De Haagse Hogeschool</i>	10	5	5	0	5	7
<i>Lidmaatschap hogeschoolraad¹</i>	0	0	0	0	1	0
<i>Lidmaatschap opleidingscommissie</i>	0	0	0	0	2	0
<i>Lidmaatschap faculteitsraad</i>	0	0	0	0	0	0
Ziekte	11	17	19	15	16	25
Functiebeperking	10	29	26	24	21	12
Zwangerschap en bevalling	7	9	15	14	22	25
Bijzondere familieomstandigheden	4	9	8	28	15	11
Topsport of vergelijkbare activiteiten op hoog niveau	0	2	2	5	2	2
Activiteiten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied	0	0	0	0	0	0
Niet-studeerbaarheid	0	0	4	3	0	0
Persoonlijke omstandigheden	0	0	1	0	0	0
Ziekte i.c.m. niet-studeerbaarheid	0	1	1	1	1	0
Ziekte i.c.m. bijzondere familieomstandigheden	1	3	4	1	2	4
Ziekte i.c.m. bijz. familieomstandigheden i.c.m. niet-studeerbaar	0	1	0	0	0	0
Ziekte i.c.m. zwangerschap	0	0	1	0	0	0
Ziekte i.c.m. functiebeperking	2	2	3	2	1	2
Functiebeperking i.c.m. niet-studeerbaarheid	0	0	0	0	1	0
Functiebeperking i.c.m. zwangerschap en bevalling	0	0	0	0	0	1
Functiebeperking i.c.m. bijzondere familieomstandigheden	2	0	0	0	0	0
Functiebeperking i.c.m. ziekte i.c.m. bijz. familieomstandigheden	1	0	0	0	0	0
Bijz. familieomstandigheden i.c.m. niet-studeerbaarheid	1	0	0	1	0	0
Bijz. familieomstandigheden i.c.m. topsport	0	0	0	0	0	1
Zwangerschap i.c.m. bijzondere familieomstandigheden	0	0	0	0	0	1
Zwangerschap i.c.m. niet-studeerbaarheid	0	1	1	0	0	0
<i>Bij bijzondere familieomstandigheden: mantelzorg</i>	5	5	-	-	-	-
Overname toekenning andere onderwijsinstelling	0	0	0	1	0	0
Afgewezen aanvragen	7	17	15	13	11	11
Niet ontvankelijk verklaarde aanvragen	5	2	8	6	5	17
Ingetrokken aanvragen	0	0	2	0	0	0
Aangehouden aanvragen	7	0	4	8	6	1
Beroepszaken	0	0	0	2	1	0
Totaal aanvragen	146	174	200	201	177	188

1 Met ingang van 2017-2018 maakt medezeggenschap geen deel uit van het Reglement Profileringsfonds.

Tabel toekenningen Profileringsfonds 2019

Omschrijving	Aantal studenten	Totaal van de toekenningen in €	Gemiddelde hoogte van de toekenningen in €	Gemiddelde duur van de toekenningen
Studenten in overmachtsituaties Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen, e.a.	Aanvragen: 39 Toewijzingen: 34	113.181	3.329	7,6 maanden (231 dagen)
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen	Aanvragen: 107 Toewijzingen: 93	132.886	1.429	4,3 maanden (131 dagen)
Overige categorieën Prestaties op het gebied van sport of cultuur, fin. steun aan niet-EER studenten, e.a.	Aanvragen: 4 Toewijzingen: 3	2.528	843	2,7 maanden (82 dagen)

Financiële verantwoording Profileringsfonds 2019

In totaal is er in 2019 een bedrag van € 236.324 uitgekeerd uit het Profileringsfonds. Dit is € 190.334 minder dan in 2018 (€ 426.658) en € 248.943 minder dan in 2017 (€ 485.267).

Een bedrag van € 132.479 is uitgekeerd aan studenten die op grond van bijzondere omstandigheden of activiteiten ondersteuning hebben gekregen uit het Profileringsfonds. Een bedrag van € 103.845 is uitgekeerd op grond van bestuursgerelateerde activiteiten.

Aanvraag en uitkering van financiële ondersteuning vinden vaak niet plaats in hetzelfde jaar. De hoogte van het verantwoorde bedrag in 2019 heeft voor een deel betrekking op toekenningen uit voorgaande jaren.

Toelichting

Het totale aantal aanvragen in 2019 (146) ligt lager dan in 2018 (174). Het gemiddelde aantal toegekende maanden voor financiële ondersteuning bij bijzondere omstandigheden (7,6) is iets lager dan in 2018 (8,0). Het aantal toegekende maanden voor bestuursgerelateerde financiële ondersteuning (4,3) is gelijk aan 2018. Het aantal toegewezen aanvragen op grond van bijzondere omstandigheden (34) ligt aanzienlijk lager dan in 2018 (63). Het aantal toegewezen aanvragen op grond van bestuursgerelateerde activiteiten (93) is nagenoeg gelijk aan 2018 (92).

Er is in 2019 aanzienlijk minder uitgekeerd uit het Profileringsfonds dan in de jaren daarvoor. Ook het aantal aanvragen en toekenningen op grond van bijzondere omstandigheden ligt aanzienlijk lager dan in voorgaande jaren. Zowel de lagere uitkering uit het fonds als de daling in het aantal aanvragen op grond van bijzondere omstandigheden is als volgt te verklaren:

In het studiejaar 2017-2018 is het Profileringsfonds ook opengesteld voor internationale studenten zonder studiefinanciering. In datzelfde jaar zijn door de hogeschool een aantal beleidskeuzes doorgevoerd in het Reglement Profileringsfonds die effect hebben op de hoogte van het uit te keren bedrag en de duur van de financiële ondersteuning uit het Profileringsfonds. Deze beleidskeuzes betroffen onder andere een maximalisering van het aantal maanden waarvoor studenten een beroep kunnen doen op het Profileringsfonds. Daarnaast is het voor studenten niet langer mogelijk om aanspraak te maken op het Profileringsfonds voor verdragende omstandigheden ten tijden van uitkering uit het Profileringsfonds. Dit was tot 2017 wel het geval. De effecten van deze beleidswijziging worden nu zichtbaar.

Studenten die in 2019 aanspraak maakten op financiële ondersteuning uit het Profileringsfonds vallen (bijna) allemaal onder het leenstelsel en (deels) onder het herziene beleid sinds 2017. Dit heeft effect op zowel de hoogte van de uitkering als op het aantal aanvragen voor ondersteuning.

Bijlage 9 Beurzen

Naam programma	Aantal uitgereikte beurzen
Erasmus+	315 (245 voor studie en 70 voor stage)
Hogeschoolfonds	205
VSBfonds	4
Holland Scholarship	17
Hopjesfonds	0

Bijlage 10 Beroep- en bezwaarschriften naar onderwerp

Omschrijving: Overzicht beroep- en bezwaarschriften naar onderwerp
Peildatum: 31 december 2019

Het CBE ontving in het verslagjaar 487 beroepschriften. De GAC ontving 37 bezwaarschriften. Het totaal aantal beroep- en bezwaarschriften (524) ligt daarmee lager dan in 2018 (51 zaken minder).

Tegen de volgende beslissingen tekenden studenten beroep of bewaar aan:

College van Beroep voor de Examens

- bindend studieadvies (BSA) 256
- inhoud van tentamens 86
- cijfer 20
- maatregel (onregelmatigheden bij toetsen) 19
- stage/afstuderen 50
- overig 56

Geschillenadviescommissie

- Financiële Ondersteuning Studenten (FOS) 2
- Inschrijving opleiding 21
- Inschrijving Tentamens 1
- uitschrijving 0
- collegegeld 13

Van de 524 ingediende bezwaar- en beroepschriften werden er:

- 25 niet ontvankelijk verklaard;
- 288 ingetrokken naar aanleiding van een schikkingsvoorstel;
- 52 ingetrokken als reactie op het verweerschrift van de examencommissie
- 59 ingetrokken door student om andere reden dan schikking of verweerschrift
- 24 studenten berusten alsnog in het besluit
- 59 behandeld in een zitting van het CBE waarvan er:
 - 3 alsnog werden geschikt;
 - 9 alsnog niet ontvankelijk werden verklaard;
 - 12 gegrond werden verklaard;
 - 35 ongegrond werden verklaard.

Eind december 2019 waren 17 beroepszaken nog niet afgewikkeld.

Hiermee is het aantal zaken dat uitmondt in een zitting wederom iets gedaald (11% in 2019 en 13% in 2018).

Het aantal NBSA-zaken is bijna niet veranderd ten opzichte van 2018 (256 zaken in 2019 t.o.v. 276 zaken in 2018).

In totaal 13 studenten zijn tegen een uitspraak van de Geschillenadviescommissie of het College van Beroep voor de Examens in beroep gegaan bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs.

Hiervan zijn:

- 2 alsnog geschikt
- 3 gegrond
- 4 ongegrond
- 1 ingetrokken op basis van verweerschrift
- 3 zaken eind 2019 nog niet afgerond

Klachten studenten (anders dan over ongewenst gedrag)

De klachten van studenten worden door of namens de faculteitsdirecteur van de opleiding waaraan een student studeert, behandeld. Als een klacht gericht is tegen een faculteitsdirecteur, dan behandelt het College van Bestuur de klacht. De procedure voor de behandeling van klachten is in het studentenstatuut vastgelegd.

Studenten dienden in het verslagjaar 106 klachten in. Dit is fors meer dan het aantal klachten in 2018 (69). In 2019 is de klachtbehandeling overgegaan naar Osiris Zaak. Hierdoor is het voor studenten eenvoudiger geworden om een klacht in te dienen. Wellicht dat hierdoor een toename in het aantal klachten is ontstaan. De klachten betroffen onder andere de gang van zaken rondom tentamens, toetsing, informatie over uitschrijving bij afstuderen, te late afgifte van het diploma, de begeleiding van docenten tijdens de studie, het functioneren van de examencommissie / decanen, kwaliteit onderwijs en het niet (tijdig) invoeren van cijfers in Osiris. Van de 106 klachten waren er eind december 2019 nog 21 in behandeling. Van de overige 85 klachten zijn er:

- 31 gegrond verklaard;
- 21 ongegrond verklaard;
- 9 niet ontvankelijk;
- 9 alsnog geschikt;
- 7 deels gegrond/deels ongegrond
- 8 door student ingetrokken.

Bijlage 11 Gebruikte afkortingen

Afkorting	Betekenis
AD	Associate Degree
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
B&C	Bedrijfsvoering & Control
BDB	Basis Didactische Bekwaamheid
BFM	Faculty Business Finance & Marketing
BKE	Basis Kwalificatie Examinering
BKO	Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek
BLD	Blended Learning Desk
BRV	Faculteit Bestuur Recht & Veiligheid
BSA	Bindend Studie Advies
BZ	Bestuurszaken
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CBE	College van Beroep voor de Examens
CBHO	College van Beroep voor het Hoger Onderwijs
CDO	CvB - Directeuren Overleg
CoE	Centres of Expertise
CvB	College van Bestuur
DAM	Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen
DBA	Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties
DDO	Diensten Directeuren Overleg
ERD WW	Eigen Risico Drager Werkloosheidwet
FG	Functionaris voor de Gegevensbescherming
FOS	Financiële Ondersteuning Studenten
FZ/IT	Facilitaire Zaken en Informatie Technologie
GAC	Geschillen Adviescommissie
GVS	Faculteit Gezondheid Voeding & Sport
HBO	Hoger Beroepsonderwijs
HCTL	The Hague Centre for Teaching & Learning
HHs	Haagsche Hogeschool
HR	Hogeschoolraad
HRM	Human Resource Management
ICM	International Communication Managment
ICT	Informatie & Communicatie Technologie
IFMC	International Finance Management and Control
ISO	Interstedelijk Studenten Overleg
ITK	Instellingstoets Kwaliteitskader
ITD	Faculteit IT & Design
K&W	Kwaliteit & Werkdrukvermindering
KPI	Kritische Prestatie Indicator
LLO	Leven Lang Ontwikkelen
LSVB	Landelijk Studenten Vakbond
M&O	Faculteit Management & Organisatie
M&PC	Academie voor Masters & Professional Courses
MPHV	MasterPlan HuisVesting
NSE	Nationale Studenten Enquete
NVAO	Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie
NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
OBP	Ondersteunend en BeheersPersoneel
OC	OpleidingsCommissie
OCW	Onderwijs Cultuur & Wetenschap
OER	Onderwijs- en Examenregeling

Afkorting	Betekenis
OIL	Overige Instellingslasten
OKC	Onderwijs Kwaliteit & Communicatie
OP	Onderwijzend Personeel
P&C cyclus	Planning & Control cyclus
PDCA	Plan Do Check Act
PIL	Personeel in Loondienst
PMO	Preventief Medisch Onderzoek
PNIL	Personeel niet in Loondienst
PSA	Psychosociale Arbeidsbelasting
R&O	Resultaat & Ontwikkeling
RI&E	Risico Inventarisatie & Evaluatie
RRR	Rules and Regulations for Researchers
RvT	Raad van Toezicht
SDB	Senior Didactische Bekwaamheid
SDG	Sustainable Development Goal
SKE	Senior Kwalificatie Examinering
SLB	Studie Loopbaan Begeleider
SPP	Strategisch Personeelsplan
SWE	Faculteit Sociaal Werk & Educatie
TIS	Faculteit Techniek Innovatie & Samenleving
TLH	The Lighthouse
TNO	Toets Nieuwe Opleiding
UAS	Uitdagend, Activerend, Studeerbaar
VPOO	Vertrouwenspersoon Ongewenste Omgangsvormen
VSNU	Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten
WHY	We Hear You
WI	Wetenschappelijke Integriteit
WIA	Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen
WIN	Wereldburgerschap, Internationalisering, Netwerkschool
WNT	Wet Normering Topinkomens
WW	Werkloosheidwet

Colofon

Jaarstukken 2019 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 2019