

# Jaarstukken

Bestuursverslag en Jaarrekening

# 2023

**let's change**  
YOU. US. THE WORLD.

**DE HAAGSE**  
HOGESCHOOL

# Jaarstukken 2023

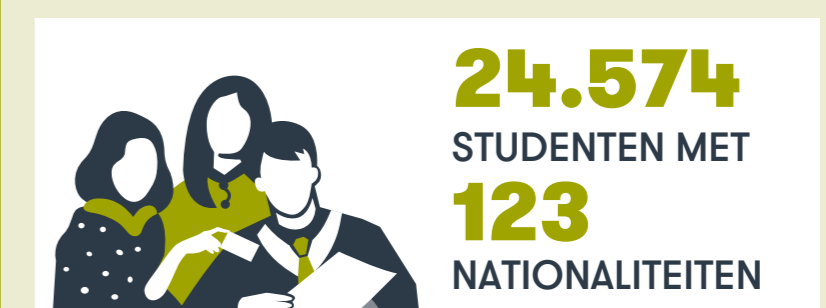
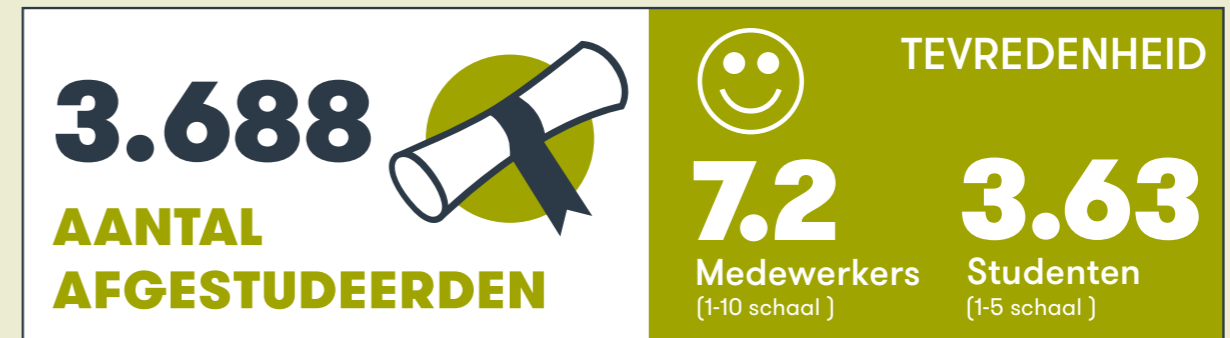
Bestuursverslag  
en  
Jaarrekening

# Inhoudsopgave

<b>De Haagse in het kort</b>	<b>7</b>
<b>Organogram</b>	<b>9</b>
<b>Hoofdstuk 1 - Samen werken aan de ambities van De Haagse (bestuursverslag)</b>	<b>10</b>
<b>Hoofdstuk 2 - Instellingplan 2023-2028: realiseren ambities</b>	<b>14</b>
<b>Hoofdstuk 3 - Onderwijs en onderzoek</b>	<b>18</b>
3.1 Onderwijsassortiment	19
3.2 Accreditaties en kwaliteitszorg	19
3.3 Studenttevredenheid	20
3.4 Student	21
3.5 Ontwikkeling lectoraatsportfolio	24
3.6 Kwaliteitszorg onderzoek	24
3.7 Professional Doctorate	24
3.8 Onderzoekscultuur	25
3.9 Universities of Applied Sciences Netherlands	26
3.10 Zuid-Holland Impact Alliantie	26
3.11 Subsidies en overige externe inkomsten onderzoek	26
3.12 Communicatie	26
<b>Hoofdstuk 4 - Nationaal Programma Onderwijs (NPO)</b>	<b>30</b>
4.1 Introductie en toelichting	31
4.1.1 Extra bijdrage in de lumpsum bekostiging: investering in kwaliteit en innovatie van onderwijs	31
4.2 Extra doelbestemde middelen Bestuursakkoord NPO: 'corona-enveloppe'	36
4.2.1 Overzicht van de inzet van de middelen voor de verschillende thema's	36
4.2.2 Overzicht van de activiteiten binnen de gekozen thema's	37
4.2.3 Monitoring en verantwoording NPO doelbestemde middelen 2023	40
4.2.4 Uitputting en doorschuif NPO doelbestemde middelen 2022 en 2023	41
4.2.5 Reflectie op inzet NPO doelbestemde middelen	41
<b>Hoofdstuk 5 - Mens en organisatie</b>	<b>42</b>
5.1 Inclusieve community	43
5.1.1 Inclusieve cultuur	43
5.1.2 Leren van en met elkaar	44
5.1.3 Professionele cultuur	44
5.1.4 Welzijn medewerkers	46
5.2 Formatieontwikkeling	48
5.3 Arbeidsvoorwaarden	49
5.4 Organisatieontwikkeling	50
<b>Hoofdstuk 6 - Veiligheid en hulp- en klachtenstructuur</b>	<b>52</b>
6.1 Integrale veiligheid	53
6.2 Sociale veiligheid	54
6.3 Informatieveiligheid	55
6.4 Fysieke veiligheid	56

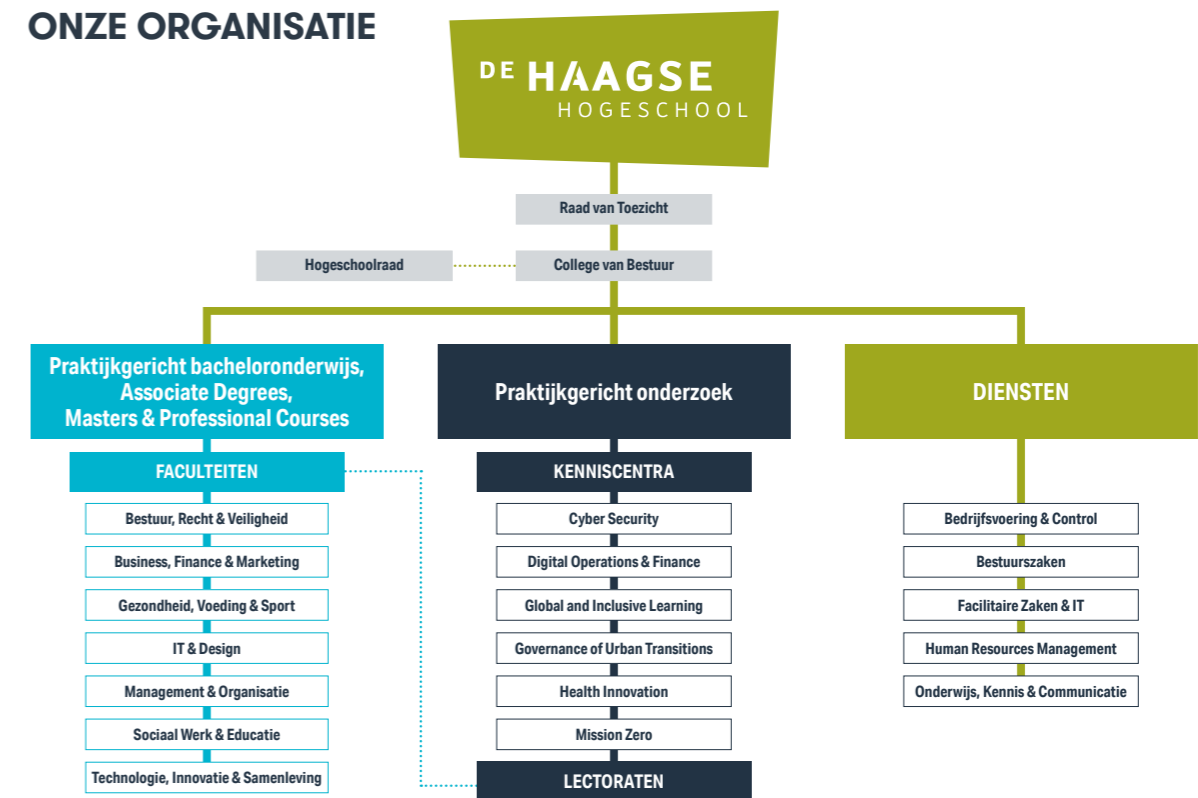
<b>Hoofdstuk 7 - Medezeggenschap</b>	<b>58</b>
7.1 Hogeschoolraad	60
7.2 Deelraden en opleidingscommissies	63
7.3 Georganiseerd Overleg	65
<b>Hoofdstuk 8 - Bestuur en governance</b>	<b>66</b>
8.1 Samenstelling en portefeuillevverdeling College van Bestuur	67
8.2 Bestuurskosten en declaraties College van Bestuur	68
8.3 Continuïteitsparagraaf - Risicomanagement- en risicobeheersingssysteem	68
8.3.1 Organisatorische uitgangspunten en besturingsfilosofie	68
8.3.2 De PDCA-cyclus	69
8.3.3 Integraal risicomanagement, Three Lines Model, risicobereidheid	71
8.3.4 Frauderisico's en beheersingsmaatregelen	72
8.3.5 Specifieke risico's voor De Haagse Hogeschool	72
8.3.6 Uitvoering van het toezicht	76
8.4 Naleving van wet- en regelgeving	77
<b>Hoofdstuk 9 - Kwaliteitsafspraken</b>	<b>80</b>
Inleiding	81
9.1 Plan De Haagse Kwaliteitsafspraken	81
9.2 Kwaliteitsafspraken in meerjarenperspectief	82
9.3 Actuele ontwikkelingen en vooruitblik	82
Verantwoording kwaliteitsafspraken 2023	83
9.4 Proces totstandkoming kwaliteitsafspraken 2023	83
9.5 Verantwoording kwaliteitsafspraken 2023	83
9.5.1 Intensiever en kleinschalig onderwijs (thema 1 OCW)	83
9.5.2 Meer en betere begeleiding van studenten (thema 2 OCW)	85
9.5.3 Passende en goede onderwijsfaciliteiten (thema 5 OCW)	86
9.6 Uitputting en doorschuiving studievoorschotmiddelen in 2023	86
9.7 Reflectie op realisatie doelstellingen kwaliteitsafspraken	87
9.8 Reflectie op realisatie kwaliteitsafspraken en doelbestemde NPO-middelen	88
<b>Hoofdstuk 10 - Financiën</b>	<b>92</b>
10.1 Financieel resultaat en financiële positie	93
10.2 Vermogenspositie en treasury	98
10.3 Investerings en bedrijfsvoering	101
10.4 Continuïteitsparagraaf - meerjarenbegroting	103
10.4.1 Inleiding	103
10.4.2 Instellingsplan 2023-2028	103
10.4.3 Focus vanuit hogeschoolbrede agenda 2024	104
10.4.4 Uitdagende context vraagt om wendbaarheid	104
10.4.5 Verwachte ontwikkeling studentenaantallen	105
10.4.6 Meerjarige implicaties	107
10.4.7 Inleiding meerjarenbegroting	108
10.4.8 Grondslagen meerjarenbegroting	108
10.4.9 Meerjarenbegroting	109
<b>Hoofdstuk 11 - Verslag en samenstelling Raad van Toezicht</b>	<b>114</b>
<b>Jaarrekening 2023</b>	<b>119</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>154</b>

# De Haagse Hogeschool in het kort



# Organogram

## ONZE ORGANISATIE



\*) Kenniscentrum Global Governance is in 2022 beëindigd

## Hoofdstuk 1

# Samen werken aan de ambities van De Haagse

(Bestuursverslag)



**De Haagse Hogeschool heeft in 2023 belangrijke stappen gezet om de ambities zoals verwoord in ons Instellingsplan 'Onderzoekend leren met impact' te realiseren. We zijn er trots op dat we met participatie van onze studenten en medewerkers, en in co-creatie met onze samenwerkingspartners de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek versterken. In dit bestuursverslag blikken we terug op de belangrijkste ontwikkelingen die zich in de doorontwikkeling van De Haagse als kennisinstelling hebben voorgedaan.**

## Instellingsplan

Het instellingsplan is op 1 januari 2023 officieel van kracht geworden. Daarmee is de planperiode van start gegaan die zich kenmerkt door een programmatische aanpak voor 2023-2028. Twee belangrijke mijlpalen die we hebben gerealiseerd, zijn de totstandkoming van de onderwijsvisie 'Leren op De Haagse Hogeschool' en de kennisagenda 'Samenwerken aan transities'. Met de onderwijsvisie en de kennisagenda brengen we focus op inhoudelijke thema's, profileren we ons sterker naar buiten toe en verbeteren we ons onderwijs om relevantie en kwaliteit te bieden aan al onze studenten.

## Ontwikkelingen om ons heen

Als internationale kennisinstelling spant De Haagse Hogeschool zich in voor een duurzame en rechtvaardige wereld. In 2023 was die wereld volop in beweging. Van de oorlogen in Oekraïne en het Midden-Oosten (inclusief het effect daarvan op onze studenten en collega's) tot de voorbereidingen van Haagse klimaatdeals. De politieke discussie over internationale studentenstromen was voor ons aanleiding om de meerwaarde van internationalisering voor ons onderwijs en onderzoek extra zichtbaar te maken. In de regio werden stappen gezet om de verbinding met de arbeidsmarkt te versterken, vooral op de tekortsectoren. Daarmee liet De Haagse Hogeschool zien dat co-creatie in ons DNA zit.

## Toezicht en bestuur

Er hebben zich in de samenstelling van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur enkele wijzigingen voorgedaan. 'In april' heeft CvB-lid Hans Camps afscheid genomen van De Haagse. Hij is medio augustus opgevolgd door Hans Nederlof. Voorzitter Elisabeth Minnemann is voor een periode van vier jaar herbenoemd. De Raad van Toezicht heeft afscheid genomen van Raymond Gradus, waarna de raad is uitgebreid met Jan Bos en Arjan Blok. Kristel Baele start in 2024 met haar tweede termijn. De auditcommissie van de Raad van Toezicht heeft besloten een subcommissie voor digitalisering en IT in te stellen, dit met het oog op de grote veranderingen die zich gaan voordoen bij de dienst FZIT en op het terrein van digitalisering en IT.

## Medezeggenschap

De Hogeschoolraad is na de zomervakantie in een bijna geheel nieuwe samenstelling begonnen. De raad en het College van Bestuur hebben hun wederzijds vertrouwen in de samenwerking bekrachtigd met een convenant. De uitkomsten van het onderzoeksrapport 'Medezeggenschap Versterkt!', dat in opdracht van de griffie is uitgevoerd, zullen in 2024 worden vertaald naar een plan van aanpak om zowel de formele als de informele participatie binnen De Haagse een impuls te geven.



### Sociale veiligheid en inclusie

De Haagse heeft eerder het Bestuursakkoord en het Amnesty Manifest ondertekend. Mede naar aanleiding daarvan hebben we in juni 2023 het plan van aanpak inzake sociale veiligheid vastgesteld voor de doorontwikkeling van onze inclusieve community. Met dit plan zetten wij nog intensiever in op activiteiten die bijdragen aan de bevordering van sociale veiligheid, welzijn en een inclusieve cultuur voor onze studenten en medewerkers. In 2024 continueren we dit met de uitvoering van een integraal programma Sociale veiligheid en inclusie.

### Studenttevredenheid en de kwaliteit van ons onderwijs

We hebben voor het tweede jaar op rij een positief resultaat in de Keuzegids behaald. De opleiding Applied Data Science & Artificial Intelligence is uitgeroepen tot 'topopleiding Keuzegids 2024'. Ook in het Beste studie-onderzoek van EW weekblad (voorheen Elsevier) scoorde De Haagse goed: zilveren medailles voor de opleidingen Facility Management en Safety and Security Management Studies en daarnaast nog vijf eervolle vermeldingen voor onze opleidingen. De medailles betreffen studenttevredenheid van de NSE 2023.

### Waardering

We sluiten 2023 jaar graag af met waardering voor onze studenten, medewerkers en samenwerkingspartners. We hebben met elkaar mooie stappen gezet in de realisatie van onze ambities en kijken vol vertrouwen naar de uitwerking van de geplande initiatieven in 2024.

Arend Hardorff  
 Elisabeth Minnemann  
 Hans Nederlof



## Hoofdstuk 2

# Instellingplan 2023-2028: realiseren ambities



Met de in het instellingsplan beschreven strategie zetten wij voor de komende zes jaar de koers uit voor De Haagse Hogeschool. Wij zijn daarvoor in gesprek gegaan met onze ruim 26.000 studenten, bijna 2.700 medewerkers en met onze externe partners. We hebben vooral goed geluisterd. Wij zijn op zoek gegaan naar onze sterke en zwakke punten, naar kansen en bedreigingen – en vooral naar beelden over onze gewenste toekomst. Onze inzichten en ideeën hebben wij getoetst en verbeterd. In 2023 is de strategie verder geconcretiseerd naar een uitvoeringsagenda. In de uitvoeringsagenda hebben we ambities vertaald naar inspanningen die we in de komende jaren hiervoor gaan leveren.

### Realisatie onderwijsvisie en kennisagenda

Twee belangrijke mijlpalen die we in 2023 hebben gerealiseerd, zijn de totstandkoming van de onderwijsvisie 'Leren op De Haagse Hogeschool' en de kennisagenda 'Samenwerken aan transities'.

De onderwijsvisie stelt ons de komende jaren in staat om invulling te geven aan onze ambities uit het instellingsplan. We willen kritisch denkende en lerende wereldburgers opleiden die toegerust zijn om in de beroepspraktijk bij te dragen aan een duurzame en rechtvaardige wereld. Dat doen we in nauwe samenwerking met regionale en internationale partners. Op deze manier willen we concrete antwoorden op vragen uit de samenleving kunnen formuleren. Willen we werken aan studentsucces en aan de reductie van uitval en langstuderen. Zo willen we ook de verspilling van talent tegengaan. Door (op termijn) persoonlijke, flexibelere leerpaden mogelijk te maken, willen we beter aansluiten bij de behoefte van (toekomstige) studenten en van het werkveld.

Met de kennisagenda willen we onze maatschappelijke impact vergroten door:

1. de samenwerking in de driehoek onderwijs, onderzoek en samenleving te versterken;
2. de interne samenwerking tussen faculteiten, kenniscentra en diensten te verdiepen;
3. De Haagse Hogeschool als kennisinstelling zichtbaarder te maken.

We bundelen onze inspanningen op een beperkt aantal thema's, waarop kenniscentra, faculteiten, diensten en externe stakeholders elkaar kunnen vinden. Op onderstaande drie thema's willen we als hogeschool impact maken en herkenbaar zijn.

- rechtvaardig samenleven: samenwerken aan gelijke kansen op een goed leven, gezondheid en onderwijs;
- transitie naar duurzaamheid: werken aan een systematische transitie naar balans en volhoudbaarheid;
- digitale toekomst: digitale technologie voor een rechtvaardige en duurzame samenleving.

Bij deze drie thema's ligt de komende jaren het inhoudelijke zwaartepunt van het onderzoek op onze hogeschool. We investeren structureel extra in programma's, projecten en initiatieven rond deze thema's, steeds in de driehoek onderwijs, onderzoek en buitenwereld. Op deze manier kan iedereen binnen De Haagse Hogeschool bijdragen aan het realiseren van de ambities in de kennisagenda.

Met onze nieuwe kennisagenda 'Samenwerken aan transities' stimuleren we de ontwikkeling van onze strategische samenwerkingsverbanden, de doorontwikkeling van onze onderzoeksinfrastructuur en zetten we in 2023 een nieuwe stap vooruit om de impact van ons onderzoek te blijven vergroten.



### Artificial intelligence

De Haagse Hogeschool ontwikkelt beleid op artificial intelligence (AI) in een samenwerkingsverband tussen onderzoek, onderwijs en diensten in het programma Versnellingsagenda AI. De versnellingsagenda is eind 2023 van start gegaan, maar onze aandacht voor AI is daarmee niet begonnen. Zo stelden de onderwijsadviseurs in de faculteiten, het Toetslab en het Blended Learning Lab al begin 2023 de handreiking 'ChatGPT en Toetsing' samen. Op 15 juni 2023 vond het AI Fest plaats op De Haagse. Ook maakten we een start met de ontwikkeling van de 'Toolkit AI in je toetsontwerp'.

De ontwikkelingen op het gebied van (generatieve) AI nemen we mee in de implementatie van de onderwijsvisie, zowel als onderwerp van onderwijs en toetsing als in digitalisering en blended onderwijsvormen. Om dit te ondersteunen, geven we het hogeschoolbrede beleid verder vorm. Aangezien (G)AI constant in ontwikkeling is, zetten we in op breed gedragen en waardegedreven kaders, vanwaaruit we dynamisch kunnen sturen. De eerste contouren hiervan beschreven we in het verslagjaar in twee (concept)notities: 'AI & digitalisering bij De HHS: voor een duurzame en rechtvaardige samenleving' en '(G)AI Operationele Strategie HHS'. Die contouren zullen we in 2024 verder ontwikkelen als aanzet voor een eenduidig én veerkrachtig (G)AI-beleid in de aangaande beleidsdocumenten en richtlijnen.



### Versterking externe relaties

Externe relaties verbinden De Haagse Hogeschool met de buitenwereld en andersom. Dit kreeg vorm met structureel relatiemanagement (zoals met de nieuwe leden van de Tweede Kamer) en door concrete samenwerkingen in de regio, bijvoorbeeld via de Zuid-Hollandse Impact Alliantie (ZHIA) en het R6-voorzitterschap van de zes grote Randstadhogescholen. De inzet op co-creatie met de regio kreeg vorm op belangrijke dossiers, zoals het actieplan studentenhuisvesting, de ketensamenwerking in Delft (met de doorstart van City Deal Kennis Maken) en de lancering van het Global Educators Lab. In 2023 versterkten we onze contacten met onderwijsinstellingen, bedrijven en overheid. Ook binnen De Haagse kregen netwerken vorm, zoals het interne netwerk van collega's op externe relaties, gericht op onderlinge kennisdeling. Dit droeg bij aan de zichtbaarheid van De Haagse en de impact van ons onderwijs en onderzoek.

### Internationalisering

De Haagse verwelkomde meer dan tachtig internationale universitaire partners uit meer dan dertig landen voor de International Partner Days (symposium en ontdekkingsdag) als opmaat naar de EAIE: European Association of International Education-conferentie in Rotterdam (6.500 deelnemers). Het profiel van de hogeschool op het gebied van 'collaborative online international learning (COIL) werd versterkt met VIS-subsidies en -projecten. Met een vernieuwd contract met Navitas verwelkomde De Haagse meer dan 150 internationale studenten. Door The Hague Network – een netwerk van zeven Europese universitaire partners in onderwijs en onderzoek – opnieuw te lanceren, te verdiepen en te versterken, zetten we in het verslagjaar een strategische stap in de richting van meer internationalisering. Er werd stevig gelobbyd bij nationale belanghebbenden rond de internationale wervingsstop. Dit leidde onder meer tot een reactie op de WIB-internetconsultatie, een gezamenlijke open brief van de Economic Boards, een factsheet over het voorbereidingsjaar, bezoeken van Tweede Kamerleden en veelvuldig overleg met de Vereniging Hogescholen en ook met interne stakeholders.

### Duurzaamheid en rechtvaardigheid

De positie van De Haagse op de SustainaBul, de jaarlijkse duurzaamheidsranglijst tussen de Nederlandse hogeronderwijsinstellingen, verbeterde van plek 20 naar plek 15, dankzij verschillende good practices in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering binnen De Haagse en door verschillende onderwijsactiviteiten gericht op groene inkoop, groene IT en groene competenties. De Watermanlezing en de deelname aan de nationale SDG-coalitie onderstreepten de inzet voor milieukwaliteit en duurzaamheidsdoelen. Het Green Office organiseerde in het verslagjaar allerlei programma-activiteiten, variërend van circulair kledinggebruik tot vermindering van zwerfafval. In oktober was er de Duurzaamheid Week waarin een geïntegreerde benadering van duurzaamheid werd benadrukt.

### Een inclusieve community

Het Inclusion Office bouwde voort op de solide basis die was gelegd door de Taskforce Diversiteit & Inclusie en richtte zich op gemeenschapsvorming, bewustwording en verschillende initiatieven. Belangrijke inspanningen waren onder andere:

- de verdere implementatie van de aanpak van stagediscriminatie in samenwerking met andere instellingen onder de noemer de Haagse Aanpak Gelijke Stagekansen;
- het verbeteren van de stageovereenkomst met expliciete aandacht voor stagediscriminatie;
- het houden van inclusiesessies bij enkele faculteiten om een inclusieve werk- en leeromgeving te bevorderen.

Belangrijke mijlpalen waren ook de ondertekening van het VN-verdrag inzake inclusief onderwijs, de lancering van de pilot met gratis menstruatieproducten en het initiatief Convenant Haagse Dreamers, gericht op de toegankelijkheid en ondersteuning van ongedocumenteerde jongeren in het onderwijs. Deze initiatieven droegen bij aan het creëren van een inclusieve hogeschool voor verschillende communities waarin iedereen zich gewaardeerd voelt.

## Hoofdstuk 3

# Onderwijs en onderzoek



## 3.1 Onderwijsassortiment

Ons onderwijsassortiment wordt regelmatig aangepast om tegemoet te komen aan ontwikkelingen in de studenten- en arbeidsmarkt. Om dit aanbod verder te ontwikkelen vanuit gezamenlijke kaders en focus, startten we in 2023 met het opstellen van de portfoliostrategie. Deze richt zich op het gehele portfolio van de hogeschool, inclusief het Leven Lang Ontwikkelen-aanbod. De strategie sluit aan op de actuele ontwikkelingen in de arbeidsmarkt (met een focus op tekortsectoren), op trends in de instroom van studenten, thema's uit de kennisagenda en veranderingen in de samenleving. In het eerste kwartaal van 2024 stellen we deze portfoliostrategie vast. Zowel de ontwikkeling van ons eigen portfolio als de ontwikkeling van LLO-onderwijs maakt onderdeel uit van de uitvoeringsagenda van ons instellingsplan.

In september 2023 gingen er drie nieuwe opleidingen van start: de associate degree E-Commerce, de associate degree Online Marketing (beide deeltijd) en de master Next Level Engineering (voltijd). Bovendien begonnen zes varianten van opleidingen: een duale en een voltijd associate degree, drie duale bachelors en een deeltijdmaster. De opleidingen PABO (Opleiding tot Leraar Basisonderwijs) en HALO (Lerarenopleiding voor Lichamelijke Opvoeding) boden studenten voor het eerst de mogelijkheid om in 4,5 jaar in een geïntegreerd studieprogramma beide diploma's te behalen. In september 2023 ging als pilot de opleiding Management & Organisatie Track van start. Dat is een brede propedeuse, waarna studenten vanaf jaar 2 kiezen voor een van de opleidingen binnen het businessdomein en waarmee we een eventuele switch mogelijk maken en daarmee uitval willen terugdringen.

In september 2024 beginnen drie associate degrees die in het verslagjaar zijn goedgekeurd door de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs (CDHO) en de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO): de associate degree Sociaal Werk (deeltijd/duaal) en de associate degree Technische Bedrijfskunde (deeltijd). De bachelor Data Science & AI bieden we nu aan in onze vestiging Zoetermeer en vanaf september 2024 ook in onze Haagse hoofdvestiging.

In lijn met de nieuwe Regeling macrodoelmatig opleidingsaanbod hoger onderwijs 2023 kondigde De Haagse Hogeschool vier nieuwe opleidingen aan bij de CDHO: de associate degree E-Commerce (voltijd en duaal), de associate degree Online Marketing (voltijd en duaal), de master Publieke Inkoop (joint degree) en de master Applied Quantum Technology (joint degree).

Ook gaf De Haagse Hogeschool het startschot voor de ontwikkeling van cross-sectorale masters, samen met andere hogescholen. De beoogde startdatum is september 2025. In 2024 zullen voor alle bovenstaande initiatieven zowel de toets macrodoelmatigheid als de toets nieuwe opleiding (TNO) doorlopen worden. Ook verkenden we, in lijn met het Bestuursakkoord Flexibilisering Lerarenopleidingen, een flexibele HALO-variant.

### Onderwijskundige labs

Om het onderwijs te ondersteunen bij belangrijke ontwikkelingen, bieden we onderwijskundig advies aan via 'teaching and learning labs'. Zo is er een Toetslab om de kwaliteit en ontwikkeling van toetsing te ondersteunen, werken we met het Taallab aan de ontwikkeling van taalbewust onderwijs op de faculteiten, zetten we het Coachings- en Begeleidingslab in om te ondersteunen bij studentenbegeleiding en zetten we het Blended Learning Lab in om blended onderwijs te ondersteunen.

In 2023 zijn we van start gegaan met de verdere integratie van onderwijskundige disciplines en ondersteuning van onderwijsinnovatie en digitalisering door te werken aan een Center for Teaching and Learning (CTL) in het kader van het Npuls-programma. Alle Nederlandse onderwijsinstellingen committeren zich eraan om zo'n Center for Teaching and Learning vorm te geven. De Haagse Hogeschool heeft in het najaar van 2023 ook een subsidieaanvraag ingediend bij Npuls om een CTL te vormen. De precieze invulling en opbouw van het CTL wordt in 2024 verder uitgewerkt.

## 3.2 Accreditaties en kwaliteitszorg

In 2023 zijn twee bestaande opleidingen van De Haagse Hogeschool opnieuw geaccrediteerd: Bestuurskunde/Overheidsmanagement en Mechatronica. De NVAO bevestigde na een succesvolle visitatie dat zij hun accreditatie behouden. Ook accrediteerde de NVAO vier nieuwe opleidingen: de master Next Level Engineering, de associate degree Online Marketing, de associate degree E-commerce en de associate degree Sociaal Werk. Kwaliteit is een van de hoekstenen van het instellingsplan. De doorontwikkeling van onze kwaliteitszorg staat daarom ook in de uitvoeringsagenda. In 2023 is een verkenning gedaan naar de ontwikkeling die we in ons kwaliteitsbeleid willen maken. In 2024 wordt een project gestart om de verbetering door te voeren.

Naam opleiding	Ad/Bachelor/Master	Toets	Besluit	Datum NVAO-besluit
Mechatronica	Bachelor	Accreditatie bestaande opleiding	Positief	1 februari 2023
Next Level Engineering	Master	Accreditatie nieuwe opleiding	Positief	1 februari 2023
E-commerce	Ad	Accreditatie nieuwe opleiding	Positief onder voorwaarden	16 februari 2023
Online Marketing	Ad	Accreditatie nieuwe opleiding	Positief	11 mei 2023
E-commerce	Ad	Accreditatie nieuwe opleiding – voorwaarden	Positief	20 juni 2023
Sociaal Werk	Ad	Accreditatie nieuwe opleiding	Positief	28 augustus 2023
Bestuurskunde/ Overheidsmanagement	Bachelor	Accreditatie bestaande opleiding	Positief	8 september 2023

### 3.3 Studenttevredenheid

In 2023 constateerden we hogeschoolbreed een stijgende studenttevredenheid. We werken er iedere dag aan om die ontwikkeling door te zetten. Om de tevredenheid van studenten in beeld te houden, gebruiken we drie manieren: de Nationale Studenten Enquête, de HBO-Monitor en het Studentenpanel voor onderzoeken.

#### Nationale Studenten Enquête

De Haagse Hogeschool scoorde met de tevredenheid van de opleiding in het algemeen en de sfeer op de opleiding significant hoger dan het gemiddelde van de referentiegroep<sup>1</sup> en is weer gestegen. De score op de vraag of een student de opleiding opnieuw zou kiezen, bleef constant (3,60).

We scoorden stabiel sterk op de landelijke kernthema's inhoud (3,55), docenten (3,60), aansluiting beroepspraktijk (3,66), betrokkenheid en contact (3,67) en studiebegeleiding (3,67). Toetsing en beoordeling (3,48) bleef een verbeterpunt met hoge prioriteit.

Binnen de referentiegroep viel De Haagse Hogeschool net als vorig jaar positief op door op veel thema's de enige of grootste stijger te zijn en door op het thema docenten de kleinste daler te zijn. In 2023 is een nieuw vragenblok welzijn afgenomen, met in meerderheid sterke scores. De vraag 'hoe gaat het met je?' waardeerden studenten met 3,72. Over de aandacht binnen de opleiding voor het welzijn van studenten waren ze minder tevreden (3,24).

Het keuzethema uitdaging en inzet behield een sterke score (3,55); studielast (3,33) bleef in 2023 een verbeterpunt met hoge prioriteit. Het vragenblok online en fysiek onderwijs van De Haagse Hogeschool toonde in meerderheid gestegen scores.

#### HBO-Monitor

De resultaten van de HBO-Monitor 2022, gerapporteerd in 2023, geven inzicht in de tevredenheid over een opleiding en in de arbeidsmarktpositie van afgestudeerden uit studiejaar 2020-2021.

De Haagse Hogeschool zette de positieve trend van 2020 door bij de thema's arbeidsmarktsucces en aansluiting opleiding en functie. Ondanks de coronacrisis deden onze afgestudeerden het goed op de arbeidsmarkt. De werkloosheid bij afgestudeerden van De Haagse daalde van 5,7 procent naar 4,5 procent. De werkloosheid onder onze afgestudeerden was daarmee wel hoger dan bij de vergelijkbare opleidingen binnen de R6. Daar lag het gemiddelde op 3,4 procent.

Bij de in 2022 gestelde speciale coronavragen gaf een kwart van de Haagse afgestudeerden aan dat de coronacrisis en -maatregelen het zoeken naar werk sterk bemoeilijkten en dat het lastig was om passend werk te vinden.

#### Studentenpanel voor onderzoeken

Het Studentenpanel voor onderzoeken maakt mogelijk, dat we flexibel en kwaliteitsgericht input ophalen over (beleids) resultaten onder een dwarsdoorsnede van de studentenpopulatie. In 2023 voerden we een wervingscampagne uit en groeide het panel van vijfhonderd naar bijna duizend leden. Het Studentenpanel voor onderzoeken was in het verslagjaar

<sup>1</sup> De referentiegroep bestaat uit Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Utrecht, Hogeschool Inholland en Hogeschool van Amsterdam.

betrokken bij vijf online kwantitatieve onderzoeken over verschillende onderwerpen en met verschillende interne opdrachtgevers. Daarnaast gebruikten we het panel vier keer om studenten te werven voor kwalitatief (vervolg) onderzoek. Zo is er een onderzoek gedaan naar studentenwelzijn en -begeleiding, waaruit bleek dat de meerderheid van de studenten zich weliswaar thuis voelt op de opleiding, maar ook dat 49 procent van de studenten stress ervaart. De begeleiding wordt wisselend ervaren. De resultaten hiervan gebruiken we om de studentenbegeleiding beter te laten aansluiten op hun behoefte en om initiatieven zoals het Study Buddy-programma door te ontwikkelen. Omdat we deze resultaten ook allemaal terugkoppelen via de website (<https://panel.dehaagsehogeschool.nl/results.html>), dragen we direct bij aan het gevoel van studenten dat ze gehoord worden en dat we iets doen met hun input.

### 3.4 Student

#### Welzijn studenten

Het meest recente welzijnsonderzoek scheidt een gemengd beeld over hoe het met onze studenten gaat en of studenten de juiste, dan wel goede begeleiding ontvangen.

In het welzijnsonderzoek van 2023 gaven studenten hun welzijn gemiddeld een 6,4 op een schaal van 0 tot 10. 49 procent ervaart (zeer) veel stress rondom de studie en 59 procent kan goed omgaan met tegenslagen. 32 procent vindt dat er voldoende aandacht is voor welzijn vanuit de opleiding; 25 procent vindt van niet. 71 procent vindt begeleiding belangrijk. Om trends of een vergelijking met andere instellingen op dit punt mogelijk te maken, is een vervolg respectievelijk afstemming in R6-/VH-verband nodig. In het verslagjaar bleven de drie pijlers van studentenwelzijn actueel: de versterking van de 'sense of belonging', de verbetering van de informatievoorziening en de verdere professionalisering van de begeleidingsketen. Ook sloot De Haagse Hogeschool aan bij de pilot monitor sociale veiligheid (die plaatsvindt in 2024). Het doel is om beter inzicht te kunnen krijgen in de knelpunten die studenten ervaren om zich veilig en thuis te voelen.

#### Versterken 'sense of belonging'

Je thuis voelen op De Haagse Hogeschool en de opleiding is essentieel voor het welzijn van de student. Samen met HRM is een actieplan sociale veiligheid opgesteld. We willen de 'sense of belonging' versterken. Dat doen we door extra capaciteit in te zetten om incidenten adequaat af te handelen. Daarnaast houden we workshops in de hele organisatie om te werken aan bewustwording over sociale veiligheid. Zie ook hoofdstuk 6: Veiligheid en hulp- en klachtenstructuur.

#### Campus

Met diverse wellbeing-evenementen op alle locaties voor alle studenten brengen we ons hulpaanbod op welzijnsthema's breed onder de aandacht van onze studenten. Zo zullen zij, wanneer dat van toepassing is, beter aansluiting kunnen vinden bij activiteiten rondom hun hulpvraag.

In oktober 2023 ondertekende De Haagse Hogeschool het VN-verdrag Handicap. Daarin staat wat nodig is om de positie van mensen met een beperking te verbeteren.

#### Verbeteren informatievoorziening

We weten dat studenten die hulp zoeken zich doorgaans heel goed geholpen voelen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit gericht onderzoek in het Studentenpanel voor onderzoeken. Met het vergroten van de bekendheid willen we meer studenten daartoe bewegen. Om die bekendheid te vergroten op alle locaties, besteedden we in het verslagjaar met diverse welzijnsevenementen aandacht aan het hulpaanbod van De Haagse. Ook werd de inhoud en indeling van het serviceplein op studentennet sterk verbeterd.

Verder zijn we in 2023 samen met een studententeam gestart met het promoten van studentenwelzijn. In het verslagjaar begonnen zes studenten vanuit diverse opleidingen daarmee. Zij deden dat onder de naam 'Wellbees'. De Wellbees waren in het verslagjaar aangesloten bij diverse evenementen en bij de introductieweek. Zij organiseerden ook activiteiten zoals het Short Film Festival en richtten hun eigen ontmoetingsplek in, de Wellbee-corner.

#### Professionalisering van de begeleidingsketen

- **Het Coachings- en Begeleidingslab heeft** diverse workshops op maat ontwikkeld en aangeboden aan studentbegeleiders. Die workshops gingen onder meer over de hulpstructuur voor studenten. Studentbegeleiders weten dit lab goed te vinden voor hulp over gespreksvoering, signalering en doorverwijzen, (n)BSA, studievaardigheden en studietwijfel. Diverse tools ter ondersteuning zijn ontwikkeld en beschikbaar gesteld.

• **Decanaat**

Het decanaat had in het verslagjaar bijna 19.000 contactmomenten met studenten, een flinke toename ten opzichte van de voorgaande jaren. Gedeeltelijk kan deze toename worden verklaard door een dubbel BSA-cohort als gevolg van de opschorting van het bindend studieadvies in de coronaperiode. Ook gedurende de rest van het verslagjaar deden meer studenten een beroep op de decanen. Ruim 40 procent van de afspraken was online. De overige gesprekken waren veelal op locatie. Die verhouding lag in lijn met de trend van de voorgaande jaren.

De mentale problematiek van studenten nam toe, evenals de ernst en de complexiteit ervan. Ook in het verslagjaar kon het decanaat een grote hoeveelheid studenten met persoonlijke problemen ondersteunen. De meest voorkomende problemen waren stressgerelateerde, mentale problemen die te maken hebben met geldzorgen, wachtlijsten in de zorg en huisvesting. Daarnaast zagen de decanen een groeiend aantal studenten met een ondersteuningsvraag ten aanzien van persoonlijke, vaak mentale problematiek. De benaderbaarheid van het decanaat nam toe door te verhuizen naar een beter zichtbare en bereikbare locatie binnen de hogeschool in de zomer van 2023 en door de hulpstructuren proactiever onder de aandacht te brengen.

• **Studentenpsychologen**

De trend dat het psychisch welzijn van studenten onder druk staat, is ook zichtbaar bij de studentenpsychologen. Ook voor hen geldt dat zij mede door een verhuizing in het verslagjaar beter werden gevonden. Het aantal aanmeldingen steeg in 2023 wederom fors (34 procent). Bijna achthonderd individuele studenten deden een beroep op de studentenpsychologen. Ook het aantal afspraken met studenten liet een zeer grote toename zien (56 procent). Het aantal crisisaanmeldingen bleef met 22 meldingen stabiel.

Onder de aangemelde studenten waren de eerstejaarsstudenten veruit in de meerderheid met 39 procent. Verder nam het aantal aanmeldingen van internationale studenten nog steeds toe. Deze groep maakte in het verslagjaar ruim een kwart (27 procent) van de aanmeldingen bij de studentenpsycholoog uit.

De problematiek die studenten benoemden, was zeer divers: studiegerelateerde problemen, belastende omstandigheden, psychische klachten en algemene klachten.

Jaarlijks evalueren de studentenpsychologen hun trainingsaanbod. In 2023 boden zij negentien trainingen aan, waaraan in totaal 275 studenten deelnamen. Dat was een stijging ten opzichte van 2022.

**Stagepunt, stagediscriminatie**

Een stage is een belangrijke fase in de ontwikkeling van de studenten en daar mag discriminatie nooit een knelpunt vormen. In 2023 heeft De Haagse Hogeschool het Haags Manifest Gelijke Stagekansen medeondertekend. Dit sluit aan op de ambities in het instellingsplan voor een inclusieve cultuur en het wegnemen van bottlenecks voor studenten die problemen ervaren bij het vinden van een stageplaats en daarbij extra ondersteuning nodig hebben.

Uit landelijk onderzoek blijkt dat het niet meevalt om stagediscriminatie bespreekbaar te maken. Uitbannen is helemaal moeilijk. Uit onderzoek van lector Naomi van Stapele onder 86 studenten komt naar voren dat in het collegejaar 2022-2023 20 procent van de studenten zich gediscrimineerd voelde tijdens de selectiefase van de stage. De Haagse heeft inmiddels de stageovereenkomst aangepast door expliciet aandacht te hebben voor discriminatie en ander ongewenst gedrag.

Daarnaast is het Stagepunt opgericht dat studenten extra kan ondersteunen bij het opbouwen van een netwerk en bij het solliciteren. Het Stagepunt is tevens een meldpunt voor stagediscriminatie.

Stagecoördinatoren van de opleidingen zijn geïnformeerd over hoe stagediscriminatie te herkennen is en hoe zij die bespreekbaar kunnen maken. Deze inspanningen zet De Haagse de komende jaren krachtig door.

**Overstap naar het hbo**

Om de kans op een succesvolle overstap van het toeleverend onderwijs naar het hbo te vergroten, zette De Haagse Hogeschool het programma H/Overstap op, bekostigd door het Regionaal Ambitie Plan (RAP). In de tweede tranche (2022 tot en met 2025) bouwen we voort op de bestaande regionale samenwerking met onder meer het platform Spirit4You. De samenwerking met het toeleverend onderwijs verduurzamen we door onder andere periodiek te overleggen, input uit te vragen over de vormgeving en inhoud van hun studieaanbod en door deel te nemen aan diverse regionaal georiënteerde initiatieven. Daarbij valt onder meer te denken aan decanendagen vanuit het Onderwijsnetwerk Zuid-Holland, aan

netwerkbijeenkomsten en professionaliseringsdagen. Die initiatieven werden in het verslagjaar opgezet vanuit het perspectief van een betere doorstroom naar het hbo.

Bij wijze van pilots bezochten havo 4-leerlingen in 2023 de hogeschool. We willen de aansluiting met het hbo optimaliseren. Daarbij kijken we hoe we de aansluitingsactiviteiten effectief en kansrijk kunnen opschalen.

In het verslagjaar gebruikten opleidingen het LOB-cv in hun intakegesprekken. Het LOB-cv is een digitaal studiekeuzedossier van jongeren die willen doorstromen van het voortgezet onderwijs of het mbo naar het hbo. Hiermee geven ze uitgebreid informatie over zichzelf en hun studiekeuze(activiteiten). De opleidingen waren positief over de inzet van het LOB-cv. Op basis van hun ervaringen passen we het format aan, zodat het beter aansluit bij de intake van onze studenten in jaar 1.

Studenten uit Caribisch Nederland hebben meer dan gemiddeld moeite met de overstap naar het hbo. Vanuit H/Overstap nam De Haagse Hogeschool in 2023 deel aan het landelijke project Strategic Education Alliance (SEA). Daarin leverden we een bijdrage aan diverse initiatieven voor studiekeuzers uit Caribisch Nederland zoals hogeschoolbezoeken, voorlichtingsmarkten en kennisdeling over bijvoorbeeld communityvorming. De Haagse heeft met een instroom van rond de tweehonderd studenten een van de grootste populaties van studenten uit Caribisch Nederland.

**Toelating en inschrijving**

Zo'n 6.300 studietoelaters dienden samen zo'n 7.700 toelatingsverzoeken in voor toelating tot een opleiding aan De Haagse Hogeschool. Dat was een lichte stijging (2,5 procent) ten opzichte van het vorige jaar. Dit leidde tot 1.350 inschrijvingen. Het verschil tussen het aantal verzoeken en de uiteindelijke toelatingen is fors. Dat verschil wordt verklaard door het feit dat de studietoelaters

- een niet passende vooropleiding hebben;
- hun diploma niet halen;
- niet slagen voor de taaltoets;
- de financiering niet rondkrijgen;
- voor een andere instelling kiezen;
- toch niet naar Nederland komen.

In het verslagjaar deden 320 kandidaten een specifieke 21+-toelatingstoets om deel te kunnen nemen aan een bacheloropleiding. 196 kandidaten slaagden voor deze toets. Dit leidde tot 169 inschrijvingen bij De Haagse Hogeschool.

**Beurzen**

Het is een van onze ambities om studenten een internationale ervaring te geven tijdens hun studie. Bijvoorbeeld in de vorm van een exchange of een buitenlandstage. Beurzen zijn een belangrijk instrument om aan die ambitie invulling te geven.

Hieronder geven we het aantal uitgereikte beurzen voor een buitenlandverblijf met een startdatum in 2023. Dat aantal vergelijken we met het aantal in 2022 en 2021. De schommeling werd veroorzaakt door reisbeperkingen gedurende de coronaperiode. In 2022 waren deze beperkingen opgeheven. We zien dan ook een stijging in 2022 en 2023 vergeleken met 2021.

Scholarship	2023	2022	2021
Erasmus Studie	230	204	81
Erasmus Stage	62	44	24
NL Scholarship (voorheen Holland Scholarship)	43	36	10
Hogeschoolfonds	131	116	6
VSBfonds	1	3	4
Hopjesfonds	0	0	0

### 3.5 Ontwikkeling lectoraatsportfolio

Lectoraten zijn op onze hogeschool gepositioneerd in kenniscentra. In 2023 zijn we begonnen om deze lectoraten in te zetten rondom de focusthema's uit de strategische kennisagenda. In 2024 krijgt dit inhoudelijk ook een verdere impuls door de gerichte inzet van de middelen ten behoeve van praktijkgericht onderzoek (PGO). De Haagse Hogeschool beschikte eind 2023 over 39 lectoraten en een Unesco-leerstoel. Om de innovatiekracht te vergroten, is besloten om met ingang van 1 januari 2023 de kenniscentrum Global Governance samen te laten gaan met het Kenniscentrum Global and Inclusive Learning. Eind 2023 waren er daardoor zes kenniscentra op De Haagse Hogeschool: Health Innovation, Governance of Urban Transitions, Global and Inclusive Learning, Mission Zero, Cyber Security en Digital Operations and Finance. In 2023 stelden onderstaande vier kenniscentra nieuwe lectoren aan:

- Global and Inclusive Learning voor het lectoraat Learning Technology and Analytics;
- Mission Zero voor het lectoraat Designing Value Networks;
- Health Innovation voor het lectoraat Impact of Sport;
- Cyber Security voor het lectoraat Network and Systems Engineering Cyber Security en voor het lectoraat Risk Management and Cyber Security.

Eén van de lectoren van het Kenniscentrum Health Innovation viel in het verslagjaar de eer te beurt om te worden benoemd als Medical Delta-lector: Sanne de Vries. Daarmee erkent Medical Delta dat zij zich in haar onderzoek en in haar werk heeft bewezen als verbinder tussen wetenschappelijke disciplines en tussen wetenschap en praktijk. Als Medical Delta-lector treedt zij op als ambassadeur voor een verdergaande samenwerking op het gebied van health & technology. Eén van de lectoren van het Kenniscentrum Global and Inclusive Learning, Mendeltje van Keulen, kreeg de Jean Monnet-leerstoel toegekend op het terrein van Europees digitaal beleid. Gedurende drie jaar zal zij het beroepsonderwijs met haar lectoraat verder versterken door met studenten toegepast onderzoek uit te voeren op het terrein van Europese kennis en vaardigheden. De toekenning is een waardering voor haar werk en voor de impact van haar onderzoek.

### 3.6 Kwaliteitszorg onderzoek

De Haagse Hogeschool streeft naar kwalitatief sterk en maatschappelijk relevant onderzoek. Met een PDCA-cyclus voor onderzoek willen we dit borgen. Om de 'midterm review' van de kenniscentra te ondersteunen, is in het verslagjaar een handreiking gemaakt. In deze 'midterm review' worden de vier uitgangspunten van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) 2023-2028 als uitgangspunt genomen.

In 2023 heeft Kenniscentrum Global and Inclusive Learning de 'midterm review' gedaan. Het resultaat hieruit was positief, vooral omdat er nuttige aanbevelingen zijn gedaan voor een verdere ontwikkeling van het kenniscentrum, zowel inhoudelijk als kwalitatief. Twee kenniscentra zijn in 2022 al aan de beurt geweest, en de andere drie kenniscentra staan in 2024 op de planning om de 'midterm review' te doen.

### 3.7 Professional Doctorate

De Haagse Hogeschool is betrokken bij de landelijke pilot Professional Doctorate. Met deze nieuwe beroepsopleiding verleggen we de grenzen in de beroepspraktijk. Het professional doctorate maakt een doorlopende leerlijn van bachelor via master tot doctorate mogelijk. Het doel is dat het hbo er een opeiding op het hoogste niveau bij krijgt. Het professional doctorate is van gelijkwaardig niveau als een universitaire PhD maar heeft een ander karakter en een andere internationaal erkende titel: PD. Kortgezegd leidt een PhD op tot professioneel onderzoeker, een PD tot onderzoekend professional, breed inzetbaar op de arbeidsmarkt. Het Kenniscentrum Health Innovation participeerde in de landelijke pilot in het domein Zorg en Welzijn en een lector was onderdeel van het Graduate Network. Ook is onze instelling betrokken bij de werkgroep Monitoring in het domein Zorg en Welzijn.

De Haagse Hogeschool heeft in een eerder stadium twee trekkingsrechten voor financiering bij Regieorgaan SIA verkregen voor PD-kandidaten in het domein Zorg en Welzijn. In 2023 bereidden zich twee professional doctorate-kandidaten voor op een onderzoeksvoorstel. Dat dienen zij in 2024 in.

Op 2 oktober 2023 werd op onze campus de Landelijke Startconferentie Professional Doctorate georganiseerd. Daar gaven de Vereniging Hogescholen en Regieorgaan SIA met demissionair minister van OCW Robbert Dijkgraaf gezamenlijk het startsein voor de pilot Professional Doctorate.

### 3.8 Onderzoekscultuur

In onze onderzoekscultuur staan onze kernwaarden connecting, caring en curious centraal. Ons onderzoek heeft nauwe banden met de maatschappij, laat een samenwerking over thema's en organisaties heen zien en is gedreven door nieuwsgierigheid.

#### Research Data Management

De aanvragen voor ondersteuning rond research data management komen van alle kenniscentra. De verzoeken betreffen veelal het opstellen van datamanagementplannen (DMP's) voor SIA en ZonMw (ervaren onderzoekers), voor NWO (promovendi) en het opstellen van interne datamanagementplannen voor onderzoeksprojecten zonder subsidies (onderzoekers op verschillende niveaus). Bij deze adviezen hoort een uitleg over research drive voor de veilige opslag van onderzoeksdata.

Hogescholen werken samen om kennis, tools en workflows te ontwikkelen en samen op te treden om draagvlak te creëren voor research data management en open science op het hbo. Wij halen kennis en ervaringen binnen van andere hogescholen en daarnaast profileren we onszelf als een instelling waarin research data management op een goed niveau wordt gedaan.

Het landelijke Digital Competence Center Praktijkgericht Onderzoek (DCC-PO) werkt samen met andere belangrijke partners zoals SURF, DANS, NWO, ZonMw etc. De Haagse heeft een actieve rol in het DCC-PO en levert daarmee een positieve bijdrage aan de versterking van de onderzoekondersteuning aan onze kenniscentra door:

- datastewards te professionaliseren (een trainingsmogelijkheden van DCC-PO);
- deel te nemen aan een sterk en groeiend netwerk, dat de zichtbaarheid van De Haagse Hogeschool vergroot;
- de mogelijkheid te benutten om met andere hogescholen samen op te trekken richting belangrijke partijen zoals SURF, subsidieverstrekken, data repositories, eScience Center etc.
- handleidingen, tools en richtlijnen op te leveren in samenwerking met andere hogescholen. Individuele hogescholen hebben daar onvoldoende capaciteit voor.

Voor onderzoekondersteuners binnen hogescholen vervult het DCC-PO de rol van research data management en open science community.

#### Promotiecommissie

Het belang van onderzoek op De Haagse Hogeschool neemt toe en daarmee ook het belang van gepromoveerden binnen de instelling. Op die manier brengen we kennis en expertise in onze instelling. Daarom stimuleren wij ambities van medewerkers die willen promoveren met promotie vouchers. In het verslagjaar kende de promotiecommissie van De Haagse Hogeschool één promotievoucher toe voor twee jaar en vijf pre-promotie vouchers.

#### Ethische Adviescommissie

De Ethische Adviescommissie (EAC) van De Haagse Hogeschool adviseert onderzoekers over ethische aspecten in hun onderzoeksproject. De vier commissieleden zijn experts op het gebied van onderzoeksethiek en vervullen deze rol vrijwillig naast hun functie als lector of senior onderzoeker. In het verslagjaar heeft de EAC meerdere rondes met aanvragen voor ethisch advies afgehandeld.

#### Integrale onderzoeksondersteuning

De Haagse Hogeschool werkt hard aan de ondersteuning van onderzoek en ook aan de wijze waarop de verschillende afdelingen elkaar daarin kunnen versterken. Zo is er een onderzoeksportaal ontwikkeld in de vorm van de onderzoekscyclus. Hier vinden onderzoekers op één plek alle informatie die zij nodig hebben voor het uitvoeren van hun onderzoek en kunnen zij via één punt vragen stellen. In de backoffice werken we vanuit verschillende diensten rondom onderzoeksondersteuning samen om vragen integraal te beantwoorden. In 2022 is er een tevredenheidsonderzoek in de instelling gedaan naar de werkwijze en in 2023 zijn de verbeteringen die hierin zijn geïdentificeerd doorgevoerd.

### 3.9 Universities of Applied Sciences Netherlands

De Haagse Hogeschool is sinds 2018 aangesloten bij Universities of Applied Sciences Netherlands, kortweg UASNL, waarin achttien Nederlandse hogescholen zijn verenigd. Gezamenlijk streven de UASNL-hogescholen ernaar het profiel van praktijkgericht onderzoek in Europa te versterken. Met zijn liaison officer in Brussel draagt UASNL bij aan het vormgeven van beleid, het opbouwen van Europese partnerschappen en het aantonen van de meerwaarde van praktijkgericht onderzoek bij het aanpakken van de uitdagingen waarmee Europa wordt geconfronteerd.

De Haagse Hogeschool wordt binnen UASNL vertegenwoordigd door een linking pin vanuit de Funding Support Office en een lid van het College van Bestuur. Er is regelmatig overleg tussen de linking pins van alle deelnemende hogescholen en de liaison officer. Het bestuurlijk overleg van UASNL vindt vier keer per jaar plaats.

In 2023 is een additionele liaison officer UASNL aangesteld in Den Haag om de capaciteit uit te breiden. Een van de doelen is om de strategische samenwerking tussen UASNL en de Vereniging Hogescholen te versterken op het gebied van de internationalisering van praktijkgericht onderzoek. Tijdens de bestuurdersreis van 2023 naar Brussel erkende de Europese Unie de unieke rol die hogescholen spelen bij het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen. In december 2023 organiseerde De Haagse Hogeschool een lunchsessie in het Huis van de Nederlandse Provincies in Brussel. De lunchsessie 'Why Do Networks Fail?' werd druk bezocht en werd gepresenteerd door Liliya Terzieva, lector Designing Value Networks.

### 3.10 Zuid-Holland Impact Alliantie

Op 27 november 2023 werd de Zuid-Holland Impact Alliantie formeel gelanceerd met een feestelijke bijeenkomst op De Haagse Hogeschool. In deze samenwerking geven de vier brede Zuid-Hollandse hogescholen InHolland, de Hogeschool Leiden, de Hogeschool Rotterdam en De Haagse Hogeschool een krachtige impuls aan het praktijkgericht onderzoek in de provincie. We helpen mee aan de oplossingen van de grote maatschappelijke uitdagingen in de regio en dragen bij aan de Human Capital Agenda en het verdienvermogen van Zuid-Holland. ZHIA focust zich op gezondheidszorg, AI, welzijn en duurzaamheid, waarin wordt toegewerkt naar de ambities uit het instellingsplan voor 2028.

### 3.11 Subsidies en overige externe inkomsten onderzoek

De Haagse Hogeschool wil als kennisinstelling een duidelijke positie innemen in de regionale en (inter)nationale kennisinfrastructuur. Externe financiering uit de tweede en derde geldstroom stelt ons in staat om het praktijkgerichte onderzoek aan De Haagse te versterken en de impact van de hogeschool in te vergroten.

In 2023 heeft De Haagse Hogeschool ongeveer € 9,0 miljoen aan meerjarige externe financiering voor onderzoek verworven. Dit bestaat voor € 5,5 miljoen uit tweede geldstroommiddelen en voor € 3,5 miljoen uit derde geldstroommiddelen. De realisatie van de externe onderzoeksmiddelen in 2023 bedroeg € 5,8 miljoen. Daarvan was € 3,5 miljoen subsidie, € 1,7 miljoen voor contractactiviteiten in opdracht van derden en € 0,5 miljoen voor NWO-promotiebeurzen voor docenten. Het merendeel van de externe financiering wordt verkregen via Regieorgaan SIA en NWO, zowel in termen van aantal als omvang.

### 3.12 Communicatie

#### Externe communicatie

In januari 2023 lanceerde De Haagse Hogeschool een nieuwe website. Met deze nieuwe website kunnen we onze doelgroepen beter bereiken en aankomende studenten beter begeleiden in hun studiekeuze, van interesse tot instroom. Het design is aansprekend en gebruiksvriendelijk. De website wordt continu doorontwikkeld en geoptimaliseerd, met gebruik van data.

De website trok in 2023 in totaal 1.737.664 bezoekers, die goed waren voor 3.433.039 sessies en 6.546.170 paginaweergaven. Dit is een nulmeting omdat er een nieuwe site gelanceerd is. We kunnen daarom de cijfers niet vergelijken met die van 2022. Vanaf 2024 wordt dit wel weer inzichtelijk.

Verder is in 2023 vooral focus geweest op de socialmediakanalen Instagram, LinkedIn en deels TikTok. In totaal hadden we op de kanalen Instagram, LinkedIn en Tiktok de volgende cijfers voor 2023:

- aantal publicaties: 514;
- totaal bereik: 4.488.728;
- gemiddeld engagementpercentage: 4 procent;
- totaal aantal volgers: 147.688.

Het aantal volgers voor TikTok is relatief laag in 2023. Dit heeft te maken met dat er in dat jaar veel onduidelijkheid was over de inzet van TikTok – ook politiek gezien – en we om die reden hierop minder inspanningen hebben ingezet. Voor 2024 onderzoeken we of we hier meer op willen inzetten. De kanalen Facebook, X, en YouTube krijgen in 2024 meer aandacht met een vernieuwde content- en kanalenstrategie.

Op het gebied van persvoorlichting maakten we in de tweede helft van het verslagjaar een omslag naar een meer proactief persbeleid. Het event waarbij president Zelensky van Oekraïne onze studenten toesprak, was het succesvolst, met uitingen op radio, tv, online en nieuwsuitingen in de dagbladen, zowel regionaal als landelijk. Onder andere RTL Nieuws, NOS-nieuws, Trouw, NRC, Telegraaf en Omroep West berichtten over deze gebeurtenis. In totaal was het event goed voor 111 publicaties, die een pr-waarde van ruim € 605.000 euro vertegenwoordigden en een potentieel bereik van ruim € 23,5 miljoen.

#### Interne communicatie

In 2023 versterkte de Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie de basis van een aantal communicatiedomeinen. In het kader van onder meer reputatiemanagement hebben we crisiscommunicatiebeleid ontwikkeld en vastgesteld. Onderdeel hiervan was het inrichten van een crisiscommunicatieteam. Dit team trainde in het verslagjaar een aantal keren, onder andere op de samenwerking met IT en het Crisis Management Team. Deze trainingen zijn succesvol verlopen. Sterke punten waren onder andere de onderlinge samenwerking binnen het crisiscommunicatieteam. Ontwikkelpunten zaten op het gebied van samenwerking met andere crisisteam, monitoring en webcare, en het steviger en proactiever adviseren.

Op het domein interne communicatie ontwikkelden we een visie en strategie die aansluit bij de behoeften van onze studenten en medewerkers en bij de koers van de organisatie. Centraal daarin staat de bijdrage die interne communicatie kan leveren aan verbinding, het stimuleren van medewerkers om bij te dragen aan de realisatie van de instellingsdoelen, het bijdragen aan een inspirerende en inclusieve community en het in staat stellen van medewerkers om bij te dragen aan studentsucces en studentenwelzijn.

We werken hieraan door een heldere communicatiestructuur te ontwikkelen, onze kanalenmix te optimaliseren, medewerkers toe te rusten om zelf effectief te communiceren en het stimuleren en faciliteren van een open dialoog. Het voorbereidende werk wat in 2023 is gedaan, leidt in 2024 tot concrete verbetering op het gebied van interne communicatie.

Verder faciliteerde The Lighthouse in het najaar weer het jaarlijkse THINK FeST-kennisfestival voor en door medewerkers. Dit evenement blijkt inmiddels een succesvolle formule te zijn: de belangstelling voor zowel het organiseren van als het deelnemen aan een activiteit was groot, met ongeveer honderd activiteiten en ruim zevenhonderd deelnemers.

Bovendien legden we in het verslagjaar de focus op verandercommunicatie. We ontwikkelden en voerden communicatiestrategieën uit voor hogeschoolbrede projecten en programma's zoals het instellingsplan, de onderwijsvisie, de kennisagenda en Brightspace.

Op het gebied van onderzoekscommunicatie legde de Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie in eerste instantie het accent op het versterken van de communicatie vanuit de kenniscentra en lectoraten. Ook schetsten we de eerste contouren voor een hogeschoolbrede aanpak voor onderzoekscommunicatie die aansluit op de inhoudelijke richting van de kennisagenda.

#### Marketing Pro

In mei 2023 lanceerden we het label De Haagse Hogeschool Pro voor professionals. Kort daarna ging de eerste campagne live. Sindsdien werken we met gelaagde campagnes, waarbij we eerst inspelen op de algemene oriëntatie van werkenden, daarna op de specifieke opleidingsniveaus en als laatste op de voorlichtingsmomenten. Voor de lancering van het label in mei 2023 werden campagnes uitsluitend ingezet om zo veel mogelijk mensen zich te laten aanmelden

voor onze voorlichtingsmomenten. Het laden van een merk kost tijd. Daarnaast weten wij dat de gemiddelde oriëntatietermijn van Pro-studenten zes tot twaalf maanden is en de nieuwe campagne pas in 2024 effect gaat hebben.

De Haagse Hogeschool Pro genereerde in februari 2023 totaal 209 (gewogen) inschrijvingen en in september 2023 in totaal 308 (gewogen) inschrijvingen. Voor september was dit een daling ten opzichte van 2022, waarin 412 studenten zich aanmeldden. Het aantal aanmeldingen voor post-hbo-programma's en modules wordt in de rapportages buiten beschouwing gelaten. Het marktaandeel van deeltijdonderwijs bij De Haagse Hogeschool daalde in 2023 met 0,5 procent ten opzichte van 2022.

#### **Nieuwe marketingcampagne voor bachelors**

In september 2023 startte De Haagse Hogeschool de campagne 'Morgen is van jou'. Deze verlegt de focus van het opleidingsaanbod naar de behoefte van de studiekeizers en ondersteunt het keuzeprocess. De campagne begon in september 2023 met hogeschoolbrede uitingen die vooral gingen over sfeer, toekomstperspectief en begeleiding. Vervolgens clusterden we het brede aanbod in zes keuzerichtingen die voor iedere studiekeizer helder zijn in hun eerste fase van oriëntatie. De campagneboodschap wordt richting studiekeuzeactiviteiten zoals Open Dagen steeds specifieker gericht op de opleidingen. Deze route hebben we heel bewust gekozen, omdat ons aanbod zo breed is dat studiekeizers hierdoor makkelijk het overzicht kunnen verliezen. Door meer datagedreven te werken, kunnen we de campagnes kortcyclisch bijsturen. De eerste resultaten van de nieuwe campagne zijn zichtbaar met een groter aantal unieke websitebezoekers (+ 424 procent) ten opzichte van dezelfde periode in 2022 en meer directe aanmeldingen vanuit de campagne voor de eerste Open Dag in november 2023 (+ 211 procent) ten opzichte van de Open Dag in november 2022. Wat de effecten van de campagne op de instroom zijn, is in 2025 bekend.

#### **Instroom in 2023**

De Haagse Hogeschool zag in 2023 (week 42) nagenoeg een gelijk aantal inschrijvingen als in het jaar daarvoor. In totaal schreven 7.523 studenten zich in, twaalf studenten minder dan in 2022. Hiermee kwam het marktaandeel in de R6 van De Haagse Hogeschool uit op 13,7 procent, een lichte daling van 0,6 procent ten opzichte van 2022. Dit marktaandeel lag boven dat van Inholland (13,5 procent) en Hogeschool Leiden (6,2 procent), maar onder dat van de Hogeschool van Amsterdam (25 procent), Hogeschool Rotterdam (21,2 procent) en Hogeschool Utrecht (20,4 procent).

Binnen De Haagse Hogeschool nam het aantal studenten toe dat een associate degree (AD) en masteropleiding (Ma) volgt. Deze toename compenseerde de afname van het aantal studenten bij de bacheloropleidingen (BA). Wat betreft de onderwijsvormen zagen we een daling van het aantal studenten dat deeltijdoneidingen (DT) en duale opleidingen (DU) opleidingen volgt. Het aantal studenten dat een voltijdoneiding (VT) volgt, nam in het verslagjaar juist toe. De inschrijvingen van internationale studenten bleven met 1.326 inschrijvingen in 2023 stabiel.

In 2023 behaalde De Haagse Hogeschool een conversiepercentage van 35,4 procent. Dit betekent dat 35,4 procent van de studietoekers die zich hebben aangemeld voor een opleiding zich daadwerkelijk ook hebben ingeschreven voor die opleiding. Dit conversiepercentage lag lager dan in 2022 (38,1 procent) en ook lager dan het gemiddelde conversiepercentage van de R6-hogescholen samen (38,6 procent). Bij alle hogescholen in onze benchmark trad een daling op in de conversies binnen alle categorieën, nationaal en internationaal, voor alle opleidingstypes (bachelors, associate degree en masters) en voor iedere opleidingsvorm (voltijd, deeltijd en dual).



## Hoofdstuk 4

# Nationaal Programma Onderwijs (NPO)



### 4.1 Introductie en toelichting

Met het Nationaal Programma Onderwijs heeft het kabinet in februari 2021 besloten extra middelen beschikbaar te stellen om de negatieve effecten van de coronacrisis voor studenten, docenten en onderzoekers te reduceren. Het programma is een steunprogramma voor herstel en perspectief in de gehele onderwijssector. Voor een deel van deze middelen, bestemd voor het inhalen en voorkomen van studievertraging en het verbeteren van het studentenwelzijn, is tussen het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en onder andere de Vereniging Hogescholen het zogenoemde Bestuursakkoord Nationaal Programma Onderwijs overeengekomen. Deze paragraaf van het Bestuursakkoord die voornamelijk betrekking heeft op de genoemde middelen, wordt ook wel aangeduid als de 'corona-enveloppe'. Binnen onze instelling duiden wij deze middelen aan als 'doelbestemde middelen NPO'. Deze lichten we nader toe in paragraaf 4.2.

Hierna lichten we de extra middelen uit het Bestuursakkoord Nationaal Programma Onderwijs nader toe én de initiatieven die vanuit de lumpsum worden bekostigd op het gebied van innovatie en kwaliteit. Voor het jaar 2023 gaat het om extra middelen in de lumpsum rijksbijdrage 2021 gereserveerd voor meerjarige investeringen in kwaliteit en innovatie van onderwijs.

#### 4.1.1 Extra bijdrage in de lumpsum bekostiging: investering in kwaliteit en innovatie van onderwijs

Vanwege de toegenomen aantallen studenten (studievertraging, minder uitval) is aan hogescholen in 2021 een extra bekostiging toegekend.

Binnen De Haagse Hogeschool hebben we deze extra middelen grotendeels aangewend om extra onderwijspersoneel te kunnen aantrekken (verhogen welzijn van studenten en medewerkers). Deels hebben we die middelen gereserveerd voor meerjarige projecten die bijdragen aan de twee focuspunten van de agenda over verbetering van de kwaliteit van onderwijs en meer innovatie in onderwijs en onderzoek op de volgende thema's:

##### Thema basiskwaliteit

- Er is extra budget vrijgemaakt voor acht opleidingen die een extra impuls nodig hebben voor het verbeteren van de basiskwaliteit.

Meerjarenbudget in 2022 besteed	€ 1,1 mln.
In 2022 vrijgevallen	€ 0,4 mln.
In 2023 besteed	€ 0,3 mln.
<b>Stand per ultimo 2023:</b>	<b>nihil</b>

##### Thema blended learning

Voor dit thema zijn verschillende projecten in uitvoering, die in samenhang worden aangevlogen:

- De Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie versterkt de onderwijskundige dienstverlening aan de opleidingen, waardoor meer opleidingen hun curricula blended kunnen maken in werk- en toetsvorm.
- De Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving ondersteunt zijn docenten om kwalitatief hoogstaand blended onderwijs te ontwikkelen en zet extra expertise en hands-on ondersteuning in.
- De Faculteit Sociaal Werk & Educatie heeft een gamification project opgezet als vliegwiel voor hybride onderwijs, waarmee zij een rijkere online leeromgeving kan creëren, waarin studenten tijdflexibel en plaatsafhankelijk kunnen leren.

Meerjarenbudget in 2022 besteed	€ 0,7 mln.
in 2023 besteed	€ 0,3 mln.
<b>Stand per ultimo 2023:</b>	<b>nihil</b>



**Thema Student Voice**

- Binnen de programmalijn Student Voice worden vanuit de NPO-gelden drie projecten uitgevoerd: Student Engagement & Participation (Partner Up!), Studentpanel en Studentsucces. De projecten die vallen onder de programmalijn Student Voice dragen bij aan verdere democratisering van De Haagse Hogeschool. Zij doen dat door zowel de informele als de formele inspraak te versterken. Daarmee dragen ze bij aan de ontwikkeling van de hogeschool als kennisinstituut, waarbinnen meerdere vormen van studentparticipatie worden opgezet en breed toegankelijk worden gemaakt.
- Binnen het project Partner Up! zijn bij vier opleidingen partnerschappen ingericht waarin studenten, onderzoekers en docenten op gelijkwaardige basis samenwerken aan onderwijsverbetering. Flankerend onderzoek evalueert de interventies binnen de opleidingen en geeft zicht op factoren die de inclusieve en informele participatie verder kunnen bevorderen.
- Studentpanel is een nieuw instrument dat op specifieke thema's een representatief beeld wil geven van de inbreng van de studentenpopulatie van De Haagse Hogeschool. Meer dan vijfhonderd panelleden zijn geworven en de eerste onderzoeken hebben plaatsgehad. Eén onderzoek richtte zich op het gebruik en de waardering van de bibliotheek. Een tweede onderzoek richtte zich op (voorwaarden voor) studentparticipatie.
- Op basis van onderzoek is het begrip studentsucces gedefinieerd in het boek: '*Student Succes Ontleed*'. Binnen het project Studentsucces worden op basis van deze begripsvorming verschillende workshops en fieldlabs georganiseerd. Verkend wordt onder andere hoe we coaching en begeleiding meer studentgericht en betekenisvol kunnen inrichten studentparticipatie en een derde is flexibel onderwijs.

Meerjarenbudget € 0,8 mln.  
 in 2022 besteed € 0,3 mln.  
 in 2023 besteed € 0,5 mln.  
**Stand per ultimo 2023: € 0,03 mln.**

**Thema onderwijsontwikkeling**

- Het lectoraat New Finance (onderdeel van de Faculteit Business, Finance & Marketing) voert een onderzoek uit naar het stimuleren van ondernemerschap onder studenten, resulterend in een faculteitsoverstijgend Studenten Investeringsfonds, dat enerzijds adviseert over financiële middelen en anderzijds een netwerk biedt.
- Vanuit de Faculteit Bestuur, Recht & Veiligheid start een project naar diversiteitssensitief werken. Dit krijgt in het onderwijs en op de werkvloer vaak nog onvoldoende vorm. Het doel van het project is een hogeschoolbrede minor te ontwikkelen in nauwe verbinding met het werkveld.
- Unit Onderwijs & Onderzoek binnen de Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie heeft een tijdelijk assortimentsteam opgericht om daarmee een up-to-date en kwalitatief hoogstaand (onderwijs)assortiment te creëren en de instroom te verhogen.

Meerjarenbudget € 0,3 mln.  
 in 2022 besteed € 0,2 mln.  
 in 2023 besteed € 0,1 mln.  
**Stand per ultimo 2023: nihil**

**Thema studiedata/learning analytics**

- De Unit Onderwijs & Onderzoek binnen de Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie formeerde in 2022 een multidisciplinair datascienceteam met als doel te komen tot een nog veiliger en betrouwbaarder benutting van studiedata. Aan de hand van kwantitatief onderzoek wil het team de kwaliteit van het onderwijs verbeteren. Door de krappe arbeidsmarkt, specifiek in dit kennisdomein, heeft de completering van het team langer geduurd dan verwacht. Sinds begin 2023 is het compleet. Er is vooral veel tijd gestoken in de training in een specifieke methodiek en in het prepareren van de databestanden. De opleiding Commerciële Economie fungeert als pilotopleiding en heeft de eerste dashboards van commentaar voorzien.
- Parallel hieraan onderzoekt de Faculteit Business, Finance & Marketing in het kader van learning analytics gericht welke gegevens bij elkaar gebracht kunnen worden om vast te stellen welke parameters een significante invloed hebben op de studieontwikkeling.

Meerjarenbudget € 0,8 mln.  
 in 2022 besteed € 0,2 mln.  
 in 2023 besteed € 0,2 mln.  
**Stand per ultimo 2023: € 0,04 mln.**

**Thema procesmanagement**

- Onder regie van de Dienst Bedrijfsvoering & Control worden twee initiatieven bij faculteiten ondersteund om een vervolgstap te maken in het verbeteren van enkele ketenprocessen. Uitgangspunten bij de coördinatie zijn:
  - hogeschoolbrede (keten)processen;
  - proceseigenaren die betrokken zijn en regie voeren;
  - initiatieven en resultaten hieruit (zo) hogeschoolbreed (mogelijk) trekken.
- Vanuit de hogeschoolbrede ketenprocessen hebben we in 2022 nadrukkelijk ingezoomd op een analyse en verbetering van de toetsprocessen bij een faculteit. Vanuit een benadering van procesorganiseren is tussen onderwijs en ondersteuning meer wederzijds begrip ontstaan en zijn verbeteringen op het spoor gekomen die we hogeschoolbreed oppakken. Ook in het proces voor het opstellen van het onderwijs examen reglement (OER) en het opleidingsjaarplan bij een andere faculteit zijn verbeteringen aangebracht. Verder zet het team Procesmanagement binnen de Dienst Bedrijfsvoering & Control in samenspraak met IT architectuur in op professionalisering door de inzet van een modelleringstool.

Meerjarenbudget € 0,5 mln.  
 in 2022 besteed € 0,2 mln.  
 Vrijval 2022 € 0,1 mln.  
 Besteed 2023 € 0,2 mln.  
**Stand per ultimo 2023: nihil**

### Thema traineeprogramma

- **Traineeships voor docenten**

De Haagse Hogeschool investeert in het aantrekken van talentvolle, jonge docenten met diverse achtergronden door middel van traineeships. De trainees volgen een leerprogramma en gaan aan de slag in het onderwijs. Na het programma stromen zij door naar een reguliere docentfunctie. Inmiddels zijn twee traineegroepen gestart in respectievelijk 2020 (17 trainees) en 2021 (13 trainees). In het najaar van 2022 heeft de werving en selectie voor een derde traineepool vanuit deze middelen plaatsgevonden. Dit zijn tien trainees bij acht verschillende opleidingen. Deze groep bestaat uit een mix van kandidaten met een bachelor en een master.

- **Onboarding van nieuwe docenten**

Dit project is bedoeld om nieuwe docenten meer aandacht en ondersteuning te geven tijdens hun inwerkperiode, zodat zij goed en state of the art onderwijs kunnen verzorgen. Middels interviews en deskresearch is er een beeld gevormd van de huidige en de gewenste situatie. Op basis daarvan is een plan van aanpak inzake onboarding opgesteld. Dat plan gaat onder meer over pre-boarding, onboardingmodules, een introductiebijeenkomst, inwerkbeleid en een evaluatie opgenomen. In 2022 is een start gemaakt met de uitvoering van dit programma.

Meerjarenbudget  
in 2021 besteed € 0,8 mln.  
in 2022 besteed € 0,1 mln.  
in 2023 besteed € 0,3 mln.  
in 2023 besteed € 0,4 mln.  
**Stand per ultimo 2023: nihil**

### Thema hybride vergaderruimtes

- Vanuit de ervaringen met thuiswerken is een nieuwe vorm van hybride werken ontstaan, waarbij medewerkers afwisselend thuis en op kantoor werken. Daarmee ontstaat een behoefte aan faciliteiten ter ondersteuning van het hybride vergaderen. In 2022 is hier € 100.000,- aan besteed voor de realisatie van vijftien ruimtes. Overigens zullen we minder dan de oorspronkelijke 88 geplande ruimtes realiseren. Vanwege de omvangrijke kosten zullen we hieraan ook additioneel huisvestingsbudget besteden. Het resterende deel van het budget zullen we al in 2023 voor dit doel inzetten.

Meerjarenbudget  
in 2022 besteed € 0,2 mln.  
in 2022 besteed € 0,1 mln.  
in 2023 besteed € 0,1 mln.  
**Stand per ultimo 2023: nihil**

- **Totaal meerjarenbudget voor projecten Kwaliteit & Innovatie**

**Totaal meerjaren (afgerond).**  
in 2021 besteed € 5,2 mln.  
in 2022 besteed € 0,1 mln.  
in 2022 vrijgevallen € 2,1 mln.  
in 2023 besteed € 0,5 mln.  
in 2023 besteed € 2,1 mln.  
**Reservering per ultimo 2023: € 0,4 mln.**



We monitoren de meerjarige projectbudgetten nauwkeurig. Voor het niet uitgegeven deel maken we een reservering in de jaarrekening. Aan het eind van het verslagjaar was die reservering uitgekomen op € 0,4 miljoen. Het jaar 2024 is het laatste jaar waarin we deze middelen kunnen besteden.

## 4.2 Extra doelbestemde middelen Bestuursakkoord NPO: ‘corona-enveloppe’

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

- een soepele in- en doorstroom (thema 1);
- het welzijn van studenten en de sociale binding met de opleiding (thema 2);
- ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages (thema 3);
- Het beperken van studievertraging en uitval in lerarenopleidingen als gevolg van stagetekorten (thema 5).

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

Voor de uitwerking van de (meerjaren)plannen heeft de hogeschool in 2021 een Taskforce NPO in het leven geroepen, samengesteld uit een vertegenwoordiging van verschillende geledingen van de organisatie. Deze taskforce heeft geadviseerd bij het doorlopen proces en de Hogeschoolraad betrokken bij het procesvoorstel.

Faculteiten en diensten maakten een conceptplan voor de voor hen gealloceerde middelen. Vervolgens werden medezeggenschap en studenten nadrukkelijk uitgenodigd om – binnen de gegeven thema’s en keuzelijst – eigen voorstellen aan te reiken.

Binnen de faculteiten hebben de gesprekken over de conceptbesteding van de NPO-middelen plaatsgevonden met de faculteitsraad. Voor het centrale deel is het conceptplan besproken met de Hogeschoolraad.

Vervolgens zijn de NPO-plannen ter instemming ingebracht bij de Hogeschoolraad. In december 2021 is de vereiste instemming verkregen op het NPO-meerjarenplan, waarna het definitief is vastgesteld en goedgekeurd.

### 4.2.1. Overzicht van de inzet van de middelen voor de verschillende thema’s

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

Waar in de oorspronkelijke plannen nog werd uitgegaan van de uitputting van deze middelen in de planperiode 2021 tot en met 2023, is inmiddels duidelijk dat hiervoor een langere periode nodig zal zijn. Dit komt overeen met het landelijke beeld van onderwijsinstellingen. Daarvoor heeft het ministerie van OCW de regelgeving aangepast door het jaar 2024 te bestempelen als ‘uitloopjaar’ voor de besteding van middelen die in de voorliggende jaren niet konden worden besteed.

In onderstaande tabel hebben we zichtbaar gemaakt welk deel van de middelen – naar de huidige inzichten – doorschuift naar 2024. Het gaat om een bedrag van € 1,5 miljoen.

De inhoudelijke toelichting hierop is opgenomen in paragraaf 4.2.4.

Overzichtstabel inzet doelbestemde NPO-middelen De Haagse Hogeschool

Thema		2021		2022		2023		2024		Totaal		
		FTE	euro (in K)	FTE	euro (in K)	FTE	euro (in K)	FTE	euro (in K)	gem. FTE	euro (in K)	relatief
Thema 1: Soepele in- en doorstroom	oorspronkelijke begroting	0,7	€ 78	50,2	€ 4.118	38,5	€ 3.152	0,0	€ -	89,4	€ 7.348	
	doorschuif /verschuiving	-0,2	€ -22	-11,6	€ -1.120	0,7	€ 99	8,7	€ 882	-2,4	€ -161	
	Realisatie	0,5	€ 56	38,6	€ 2.998							
	herziene begroting					39,2	€ 3.251	8,7	€ 882	87,0	€ 7.187	55%
Thema 2: Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding	oorspronkelijke begroting	0,5	€ 80	15,0	€ 1.811	12,5	€ 1.179	0,0	€ -	28,0	€ 3.070	
	doorschuif /verschuiving	-0,4	€ -33	-3,3	€ -461	3,7	€ 499	2,8	€ 231	2,8	€ 236	
	Realisatie	0,1	€ 47	11,7	€ 1.350							
	herziene begroting					16,2	€ 1.678	2,8	€ 231	30,8	€ 3.306	25%
Thema 3: Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	oorspronkelijke begroting	0,6	€ 22	6,0	€ 537	6,1	€ 502	0,0	€ -	12,6	€ 1.061	
	doorschuif /verschuiving	-0,6	€ -22	-1,2	€ -136	0,2	€ -	1,2	€ 83	-0,4	€ -75	
	Realisatie	0,0	€ -	4,8	€ 401							
	herziene begroting					6,3	€ 502	1,2	€ 83	12,2	€ 986	8%
Thema 5: Specifiek leraren-opleidingen	oorspronkelijke begroting	0,9	€ 85	8,0	€ 754	7,2	€ 682	0,0	€ -	16,1	€ 1.520	
	doorschuif /verschuiving	0,0	€ -	-3,3	€ -320	0,0	€ -	3,3	€ 320	0,0	€ -	
	Realisatie	0,9	€ 85	4,7	€ 434							
	herziene begroting					7,2	€ 682	3,3	€ 320	16,1	€ 1.520	12%
Totaal van alle Thema's	oorspronkelijke begroting	2,7	€ 265	79,1	€ 7.221	64,3	€ 5.515	0,0	€ -	146,1	€ 13.000	
	doorschuif /verschuiving	-1,2	€ -77	-19,4	€ -2.037	4,6	€ 598	16,0	€ 1.516	0,0	€ -	
	Realisatie	1,5	€ 188	59,7	€ 5.184	68,9	€ 6.113					
	herziene begroting							16,0	€ 1.516	146,1	€ 13.000	100%
<b>Totaal euro's</b>		<b>€ 188</b>		<b>€ 5.184</b>		<b>€ 6.113</b>		<b>€ 1.516</b>		<b>€ 13.000</b>		

Het doorschuiven van middelen naar 2024 heeft nauwelijks invloed op de oorspronkelijke bestedingsdoelen:

- **Meer dan de helft van de beschikbare middelen (55 procent, circa € 7,2 miljoen) wordt ingezet op thema 1:** maatregelen ter bevordering van een soepele in- en doorstroom. Activiteiten voor het aanbieden van extra begeleiding van studenten zijn daarbinnen dominant. Verder zijn veel activiteiten benoemd om extra mogelijkheden aan te bieden om studievertraging in te lopen.
- **Een kwart van de beschikbare middelen (€ 3,3 miljoen) wordt ingezet voor thema 2:** het versterken van het welzijn van studenten en de sociale binding met de opleiding. **Binnen thema 5** (specifiek voor de lerarenopleidingen PABO en HALO) wordt in het bijzonder geïnvesteerd in het bieden van extra begeleiding aan studenten en zij-instromers.
- **Gemiddeld ontstaat vanuit deze middelen over de jaren ruimte voor de extra inzet van 58 fte in OP en 14 fte in OBP.** Verder wordt een deel van de middelen gereserveerd voor overige uitgaven om contactmomenten met studenten te bevorderen.

### 4.2.2. Overzicht van de activiteiten binnen de gekozen thema’s

Om tot een dieper inzicht te komen, hebben we per thema een nadere specificatie bijgevoegd. Die specificatie hebben we geënt op de plannen van de faculteiten en de Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie. In het bijzonder zetten we daarbij in op de onderscheiden activiteiten van de keuzelijst. Onderstaande opsomming is niet uitputtend en zonder duiding naar de desbetreffende faculteit of dienst. Maar zij geeft wel een representatief overzicht van de onderhanden activiteiten. Het wordt ook duidelijk, dat veel initiatieven worden ontwikkeld om de negatieve effecten van de coronaperiode voor studenten in goede banen te leiden.

In paragraaf 4.2.3 geven we aan welke van deze activiteiten in 2023 beperkt of geen doorgang konden vinden en zijn doorgeschoven naar 2024 en welke middelen we hiervoor hebben gereserveerd.



### Activiteiten thema 1: Soepele in- en doorstroom

#### Activiteit: Het aanbieden van extra begeleiding.

- Investeren door de opleidingen in betere begeleiding, en een soepeler aansluiting van MBO op de HBO bachelor.
- Inzet van extra support en training van mentoren op de begeleiding van studenten voornamelijk georganiseerd in resultaatverantwoordelijke teams rondom groepen studenten.
- Inzet student-assistenten bij hulp struikelvakken en 'leren studeren'.
- Het realiseren van peermentoring. Een docent is aangesteld voor de begeleiding /professionalisering van bepaalde studenten uit de opleiding die jongerejaars begeleiden.
- Meer mentoring aanbieden in hogere jaars (2, 3 en 4) om studenten te ondersteunen met motivatie en wegwerken achterstand studie (studieadvies)
- Extra begeleiding door "NPO-docenten" en NPO-studentassistenten. Deze docenten zullen de studenten niet enkel inhoudelijke ondersteuning bieden, ook zullen ze de studenten begeleiden bij activiteiten in het kader van sociale binding.

#### Activiteit: Het aanbieden van extra mogelijkheden om de studievertraging in te lopen.

- Onderwijseenheden of toetsen extra aanbieden;
- Extra tentamentrainingen;
- Extra begeleiding langstudeerders;
- Extra huiswerkbegeleiding/tutoring door studentassistenten (onder supervisie vakdocent);
- Organiseren maatwerkprogramma voor studenten die nog niet alle vakken van een voorgaand studiejaar hebben behaald;
- Het aanbieden van online modules;
- Ontwikkeling van kennisclips voor theoretische leerlijnen om die op ander moment te kunnen volgen.
- Investering in 'toets experts' om toetsdruk te verminderen en studeerbaarheid te vergroten;
- Investering in 'blended experts' om positieve leereffecten van blended onderwijs in het curriculum te versterken;
- Extra (bezem) toetsen organiseren aan het eind van het studiejaar om studievertraging te voorkomen voor vakken die door de wijziging van het curriculum niet opnieuw worden aangeboden.

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

#### Activiteit: Het inzetten op meer ondersteuning voor studenten.

- Extra begeleiding voor langstudeerders;
- Extra begeleiding voor studenten met 'special educational needs';
- Organiseren van peer-to-peer en studiegroepen;
- Een van deze peer-to-peer groepen is specifiek gericht op studenten uit Caribisch Nederland (CarE). Dit student-geleide programma wordt nauw gevolgd en mogelijk gebruikt als een model voor andere student-communities.
- Extra inzet studentassistenten en studieloopbaanbegeleiders en *studieverenigingen*;
- Alumnus aanstellen als junior praktijkondersteuner die o.a. studenten met een studieachterstand begeleid en sociale binding stimuleert.

#### Activiteit: Het bieden van extra faciliteiten voor studenten.

- Aanvullende evenementen t.b.v. sociale binding en/of het creëren van inzicht en overzicht van eventuele achterstanden in *samenwerking met de studievereniging van de betreffende studie*;
- Support desk voor studenten op het gebied van online en hybride toetsing;
- Helpdesk voor internationale studenten;
- Opzetten van activiteitencommissie.

**Activiteit:** *Het organiseren van meer contactmomenten tussen studenten.*

- Fysieke activiteiten organiseren, *in samenwerking met de studievereniging van de betreffende studie*, gericht op het verhogen van het studentenwelzijn, sociale binding en onboarding;
- Studievereniging opzetten;
- Groep sessies organiseren voor studenten die bezig zijn met hun afstudeerproject/scriptie;
- Het organiseren van netwerkevenementen voor studenten en hierbij aansluiting zoekt bij de studievereniging en alumni;
- Meer contactmomenten organiseren tussen studenten en docenten.

### Activiteiten thema 3: ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages

**Activiteit:** *Meer stages.*

- Tijdelijk uitbreiding team internships/stagecoördinatie/externe betrekkingen/relatiebeheer;
- Voorlichtingsvideo voor stage- en afstudeerbedrijven t.b.v. werving stage- en afstudeerplekken.

### Activiteiten thema 5: Specifiek voor lerarenopleidingen

**Activiteit:** *Het bieden van extra begeleiding aan studenten en zij-instromers.*

- Extra begeleiding langstudeerders;
- Intensiveren van samenwerking met bestaande opleidingsscholen;
- Aangaan van nieuwe partnerschappen met opleidingsscholen;
- Het onderwijs organiseren in grote blokken van 30EC.

**Activiteit:** *Het bieden van extra onderwijs in de opleiding.*

- Extra ondersteuning inzake vakken(toetsen) door docenten en samen met oudere jaars;
- Samen met het werkveld extra lessen en ondersteuning bieden op het behalen van de toelatingstoets;
- Extra (persoonlijke) begeleiding gericht op het verkorten van de studieduur en het maximaliseren van de studieopbrengst.

## 4.2.3 Monitoring en verantwoording NPO doelbestemde middelen 2023

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

De Haagse Hogeschool hanteert daarbij de volgende uitgangspunten:

#### • Inrichting van een kwalitatieve monitoring, tenzij...

Voor de monitoring van de plannen zoeken we aansluiting bij de methodiek die ook wordt gehanteerd voor de Kwaliteitsafspraken (studievoorschotmiddelen). Dat betekent dat we de voortgang kwalitatief monitoren. Er is geen intracomptabele nacalculatie en verantwoording, anders dan voor projectmatig toegekende budgetten.

#### • Verantwoording in het jaarverslag

In het jaarverslag laten we zien voor welke maatregelen we hebben gekozen en duiden we de voortgang van die maatregelen. Ook benoemen we daarin de plannen voor de resterende NPO-periode.

Aangezien we de NPO doelbestemde middelen als zogenoemde niet-normatieve bekostiging <sup>2</sup> aanmerken, hebben we voor de niet in het boekjaar bestede middelen een balansreservering gemaakt. Per ultimo 2023 belooft dit een

<sup>2</sup> De middelen uit de 'corona-enveloppe' komen tot besteding in de studie jaren 2021/2022; 2022/2023 en het uitloopjaar 2023/2024. De middelen komen daardoor dus over de jaargrenzen tot besteding. Om te voorkomen dat de middelen via het resultaat en de bestemmingsreserve ingezet moeten worden, is besloten deze aan te merken als 'niet-normatieve rijksbijdrage'. Op deze manier wordt deze aanvullende rijksbijdrage toegerekend in de periode waarin de middelen tot besteding komen, uiterlijk in 2024.

bedrag van € 1,5 miljoen. In 2023 werd vanuit de balansreservering € 6,1 miljoen aan NPO doelbestemde middelen beschikbaar gesteld.

De onderbouwing voor het totaal aan te verantwoorden NPO doelbestemde middelen wordt gevonden in een onderliggend bestedingsplan per faculteit c.q. uitvoerende dienst.

#### • Tussentijdse monitoring bij gelegenheid van marap 1 en marap 2

Naar analogie met de studievoorschotmiddelen leggen de faculteiten en betrokken diensten in tussentijdse voortgangsrapportages (marap 1 tot en met maart, marap 2 tot en met augustus) intern verantwoording af aan het College van Bestuur. Deze interne verantwoording is ook de basis van de (steekproefsgewijze) externe tussentijdse verantwoording. Deze vindt plaats via de implementatiemonitor van Berenschot. Berenschot informeert via het ministerie van OCW de Tweede Kamer tweemaal per jaar via een voortgangsrapportage. De Haagse heeft deelgenomen aan de implementatiemonitor over het voorjaar 2022 en heeft daarvoor input geleverd. Na 2024 zullen de middelen zijn uitgeput. Met het bestuursverslag over 2024 eindigt de monitoring en verantwoording.

## 4.2.4 Uitputting en doorschuif NPO doelbestemde middelen 2022 en 2023

Onderstaand lichten we de activiteiten toe die vanuit het verslagjaar 2022 en 2023 zijn doorgeschoven naar 2024.

Feitelijk vormt deze paragraaf een toelichting op het overzicht van paragraaf 4.2.1. De belangrijkste oorzaak voor het doorschuiven lag in het feit dat de gewenste inzet van medewerkers voor NPO-activiteiten niet tijdig beschikbaar was.

### Thema 1: Soepele in- en doorstroom: doorschuif van € 0,9 miljoen

Dit heeft in het bijzonder gespeeld bij de Faculteit Business, Finance & Marketing en de Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving. Daar zijn onder meer de volgende activiteiten doorgeschoven:

- Binnen de Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving is op twee hoofdactiviteiten sprake van een significant lager dan begrote inzet: op studentcoaching en studieadvies en daarnaast op extra ondersteuning voor studieachterstanden. Oorzaak was het niet tijdig kunnen aantrekken van de benodigde menskracht. Een en ander is besproken met de faculteitsraad. De inzet van de onderuitputting schuift door naar een vervolgjaar (2024: € 600.000).
- Binnen de Faculteit Business, Finance & Marketing is op een breed front sprake van (kleinere) overschrijdingen op de NPO-begroting, waarbij de activiteiten als zodanig wel doorgang konden vinden. In totaliteit is bij deze faculteit sprake van een doorschuif van ruim € 200.000,- naar 2024.

### Thema 2: Welzijn studenten en sociale binding: doorschuif van € 0,2 miljoen

- Op dit thema zijn in het bijzonder vanuit de Faculteit Gezondheid, Voeding & Sport activiteiten doorgeschoven, behorend bij een programma voor geestelijk en sociaal welbevinden en lichamelijke gezondheid van de studenten. Het programma is met een aanzienlijke vertraging opgestart. De middelen zijn doorgeschoven naar 2024.

### Thema 3: Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages: doorschuif van € 0,1 miljoen

- Vanwege vertraging in het werven van personeel bij de Faculteit Bestuur, Recht & Veiligheid zijn de geplande activiteiten doorgeschoven voor meer docenturen en ondersteuners ten behoeve van matching tussen student en werkveld. De daarvoor bestemde middelen zijn voor een bedrag van ongeveer € 80.000,- doorgeschoven naar 2024.

### Thema 5: Specifiek lerarenopleidingen: doorschuif van € 0,3 miljoen

- Binnen de Faculteit Gezondheid, Voeding & Sport is een substantieel deel van de NPO-middelen bedoeld om te worden ingezet voor de ontwikkeling van flexibel onderwijs op maat, zowel inzetbaar voor de PABO als de HALO in een zogenoemde 'double degree'-route. De realisatie hiervan is vertraagd, waardoor € 320.000,- aan middelen is doorgeschoven naar 2024.

## 4.2.5 Reflectie op inzet NPO doelbestemde middelen

We hebben alle betrokkenen gevraagd of zij vinden dat deze middelen effectief zijn ingezet. Deze reflecties hebben we gevoegd bij de reflecties op de inzet van de studievoorschotmiddelen (zie hoofdstuk 9), vanwege een thematische overlap tussen beide thema's. Voor deze inhoudelijke toelichting verwijzen we daarom naar hoofdstuk 9.

## Hoofdstuk 5

# Mens en organisatie



**De wereld om ons heen blijft veranderen en maatschappelijke discussies beïnvloeden het werken en studeren aan De Haagse Hogeschool. Ook in 2023 hadden deze veranderingen en discussies impact op het werk en welzijn van onze medewerkers en studenten. Het welzijn van onze studenten en medewerkers had daarom in 2023 onze aandacht. Door ons te richten op welzijn, sociale veiligheid en professionalisering en leiderschap, hebben we stappen gezet die bijdragen aan een leer- en werkklimaat dat maximaal tegemoetkomt aan de verscheidenheid aan wensen en behoeften van onze medewerkers.**

## 5.1 Inclusieve community

Binnen De Haagse streven we naar het creëren van een professionele en inclusieve cultuur waarin kwaliteit, innovatie en leren centraal staan. Dit vraagt commitment van de medewerkers om met en van elkaar te willen leren, met als resultaat verbetering van onderwijs en onderzoek. Medewerkers werken samen en worden uitgedaagd om zich te blijven ontwikkelen, als individu en als team.

De gerealiseerde voortgang op de hierboven genoemde thema's wordt hieronder verder toegelicht aan de hand van de thema's:

- inclusieve cultuur;
- leren van en met elkaar;
- professionele cultuur;
- welzijn medewerkers.

### 5.1.1 Inclusieve cultuur

**Een inclusieve cultuur waarin kwaliteit, innovatie en leren centraal staan**

#### Diversiteit en Inclusie

De Inclusion Office richt zich op het bevorderen van een inclusief leer- en werkklimaat voor onze medewerkers. Belangrijke inspanningen op dit thema waren het houden van inclusiesessies bij organisatieonderdelen om een inclusieve werk- en leeromgeving te bevorderen. Afgelopen jaar is ook een intern D&I-netwerk (vertegenwoordigers van personeel, onderwijs en onderzoek) opgericht. Dit netwerk biedt medewerkers onder andere een safe space om ervaringen uit te wisselen. Het informeert over de ondersteuning die de hogeschool kan bieden.

#### Trainees

Met onze traineeprogramma's leiden we talentvolle docenten met diverse achtergronden op. Dit draagt bij aan een inclusiever studie- en werkklimaat. Deze programma's zijn succesvol gebleken. Docenttrainees volgen naast de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid uiteenlopende sessies om een brede blik op het onderwijs en De Haagse te ontwikkelen. Zij investeren in persoonlijk leiderschap en samenwerking en bouwen een stevig netwerk op door de hele hogeschool. Doordat de trainees vanuit verschillende opleidingen samen leren, kunnen ze ook goed vergelijken en elkaar (en de hogeschool) helpen om de best practices verder uit te bouwen. Dat samen leren gepaard gaat met intensieve begeleiding binnen de opleiding en binnen het traineeprogramma, zorgt voor een goede binding met de traineegroep, binnen de opleiding en met De Haagse.

In totaal zijn er sinds 2020 veertig trainees gestart bij De Haagse, verdeeld over drie traineegroepen. Van de eerste groep die het programma in 2022 heeft afgerond, werkten er eind 2023 nog veertien als docent bij De Haagse. Van de tweede groep die het programma in april 2024 afrondt, hebben acht docent-trainees een vaste aanstelling gekregen in 2023.

#### Arbeidsparticipatie

Een inclusief leer- en werkklimaat houdt ook in dat De Haagse Hogeschool mensen met een ondersteuningsbehoefte, oftewel participanten, kansen biedt. In totaal werkten in december 2023 51 medewerkers uit de doelgroep 'participatie' bij De Haagse. Hiervan heeft 72 procent een vaste aanstelling. De doelstelling voor 2023 was 47 fte. Daarvan is 38 fte gerealiseerd.

## 5.1.2 Leren van en met elkaar

**Het vraagt commitment van medewerkers om met en van elkaar te willen leren, om zo een inclusieve cultuur te stimuleren.**

### Leiderschapsontwikkeling

Het leiden van mensen in werk en verandering vraagt om een heldere en stevige set aan basismanagementvaardigheden. Voor het ontwikkelen daarvan is samen met externe partijen een management development-traject ontworpen, gericht op alle leidinggevendenden. Daarin wordt via development centers, leergroepen en werkateliers vorm gegeven aan de versterking en verdieping van de kernkwaliteiten van leidinggevendenden, zoals wij die als De Haagse voor ogen hebben.

Daarnaast hebben er twee leiderschapsconferenties plaatsgevonden, gericht op de nieuwe onderwijsvisie en de kennisagenda in het verlengde van het instellingsplan.

### De Haagse Dialoog

Ontwikkeling van medewerkers staat centraal bij de aanpak van De Haagse Dialoog. Jaarlijks voeren medewerkers met hun leidinggevendenden een ontwikkelgesprek. Voor verslaglegging van de gesprekken hebben we een nieuwe tool ingezet met behulp waarvan we de voortgang van afspraken monitoren.

## 5.1.3 Professionele cultuur

Leren van onze studenten maar ook van elkaar zit in ons DNA. Leren, professionaliseren en innoveren gaan steeds meer hand in hand. Leren is daarmee van groot belang om ons onderwijs en werk steeds verder te verbeteren. Wij vinden het belangrijk dat al onze professionals, teams en de (lerende) organisatie als geheel toegerust zijn voor de huidige en toekomstige werkzaamheden. Hierbij gaat het zowel om basis- en senior kwalificatie ten behoeve van taakbekwaamheid, om professionalisering ten behoeve van onderzoek, om ondersteuning van (startende) leidinggevendenden, maar ook om professionalisering tijdens de verdere loopbaan.

### Docentprofessionalisering

De kern van de docentprofessionalisering binnen HRM 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. Binnen de school hebben enkele opleidingen besloten om de training (en soms certificering) op het gebied van criteriumgerichte interviews (CGI) en de beoordeling van beroepsproducten verplicht te stellen voor sommige examinatoren. Niet alleen de certificering voor de Leergang Examencommissie is nu verplicht voor leden van examencommissies, maar ook de Senior Kwalificatie Examinering. Daarnaast ontwikkelt The Hague Center for Teaching & Learning specifieke leeractiviteiten die in lijn zijn met de onderwijsvisie van De Haagse Hogeschool. In 2023 lag de focus steeds meer op programmatisch werken en de ontwikkeling van maatwerktrajecten.

### Kwalificatie didactische bekwaamheid

Eind 2023 beschikte 77,4 procent van de docenten met een vaste aanstelling (schalen 11, 12, 13) over de kwalificatie Basis Didactische Bekwaamheid (BDB). Ten opzichte van 2022 (75 procent) is het percentage docenten met deze kwalificatie gestegen. In 2023 behaalden negentig docenten hun Basis Didactische Bekwaamheid bij The Hague Center for Teaching & Learning. Twee faculteiten bleven achter met het behalen van de 80 procent KPI. De cursus voor de kwalificatie Senior Didactische Bekwaamheid werd in het verslagjaar één keer gestart.

### Kwalificatie Examinering

Eind 2023 beschikte 79 procent van de docenten met een vaste aanstelling (schalen 11, 12, 13) over de Basis Kwalificatie Examinering (BKE). Dit is 1 procent lager dan de gestelde KPI BKE van 80 procent. Ten opzichte van eind 2022 (77 procent) was er sprake van een toename van 2 procent. In 2023 behaalden 21 docenten hun Senior Kwalificatie Examinering bij The Hague Center for Teaching & Learning.

### CGI-trainingen en beoordelen beroepsproducten

In 2023 participeerden 121 docenten in maatwerk CGI-trainingen (Criteriumgerichte Interviews) en 18 docenten behaalden een certificaat (was niet overal gewenst) voor de basiskwalificatie Criteriumgerichte Interviews. De vraag

vanuit de organisatie naar een CGI-training en het behalen van dit certificaat neemt toe. In 2024 zal The Hague Center for Teaching & Learning deze training ook in het Engels aangeboden. Sinds het najaar van 2023 wordt de CGI ook aangeboden met een open inschrijving. In 2023 participeerden 54 docenten in een maatwerktraining op het gebied van het beoordelen van beroepsproducten. Van hen behaalden twintig docenten een certificaat (was niet overal gewenst). In 2024 zal The Hague Center for Teaching & Learning deze training ook in het Engels aanbieden en met een open inschrijving.

### Didactisch coachen/Feedback geven

In het verslagjaar voerde The Hague Center for Teaching & Learning bij verschillende opleidingen maatwerktrainingen uit op het gebied van didactisch coachen/feedback gegeven, zowel in het Nederlands als in het Engels. Ongeveer veertig docenten hebben hieraan meegedaan. Hier is geen certificering aan verbonden.

### Maatwerktrajecten

The Hague Center for Teaching & Learning merkte in het verslagjaar dat de vraag naar BDB-maatwerktrajecten groeit, vooral vanuit opleidingen met docenten die al wat langer in dienst zijn en graag zien dat er recht wordt gedaan aan hun jarenlange ervaring in het onderwijs. In samenwerking met de opleiding ontwierpen we een programma binnen een afgestemde tijdsperiode. In 2023 startte The Hague Center for Teaching & Learning een traject met circa twintig deelnemers. Dit traject is naar verwachting in maart 2024 afgerond. Met het stijgen van het percentage BKE-gecertificeerde docenten is het aantal aanvragen voor BKE-maatwerk enigszins afgenomen. Toch voerde The Hague Center for Teaching & Learning in 2023 vier BKE-maatwerktrajecten uit, waarbij 37 docenten hun certificaat behaalden. Het slagingspercentage voor maatwerken is bijna 100 procent vanwege de intensieve begeleiding en de programmatische aanpak die het HCTL hanteert.

### Professionalisering medewerkers

In 2023 breidden we het professionaliseringsaanbod, het trainingsaanbod voor medewerkers, verder uit en stelden we dit beschikbaar voor medewerkers. De thema's werden bepaald op basis van de behoefte van de medewerkers. Voorbeelden zijn: projectmatig werken, digitale vaardigheden en persoonlijke effectiviteit.

### Inzet op professionalisering

In de cao-hbo is afgesproken dat de werkgever jaarlijks minimaal 6 procent van het getotaliseerde jaarinkomen aan professionalisering besteedt. De helft daarvan (3 procent) wordt besteed aan een basisrecht in uren, het overige deel aan out-of-pocketkosten en vervangingskosten voor professionalisering. Reiskosten voor professionalisering werden in 2023 niet apart gemonitord en werden niet meegenomen in onderstaand overzicht.

De tabel hieronder geeft inzicht in het percentage out-of-pocketkosten en vervangingskosten dat we in 2023 besteedden aan de professionalisering binnen de hogeschool als geheel, afgezet tegen het getotaliseerd jaarinkomen. Er zijn natuurlijk meerdere vormen van leren die niet altijd uit te drukken zijn in out-of-the-pocketkosten en die we dus niet hebben meegenomen in deze tabel. Denk bijvoorbeeld aan werkplekleren, bedrijfsbezoeken en activiteiten die in de hogeschool worden georganiseerd (lezingen, THINK FeST, etc).

De kosten in de tabel hebben betrekking op trajecten rondom docentprofessionalisering, persoonlijke en teamontwikkeling en vakinhoudelijke trainingen gerelateerd aan de functie. We zien voor 2023 een onderbesteding van 0,2 procent. De cursuskosten<sup>3</sup> personeel zijn gestegen in 2023. De vervangingskosten zijn gedaald ten opzichte van 2023. De formatie promovendi is gestegen met 0,5 fte.

<sup>3</sup> Bij de cursuskosten zijn raamovereenkomsten opgeteld.

Professionaliseringskosten (x € 1.000)				
	2022		2023	
	Kosten in x € 1.000	% t.o.v. getotaliseerd jaarinkomen	Kosten in x € 1.000	% t.o.v. getotaliseerd jaarinkomen
Cursuskosten personeel*	2.656		3.309	
Symposia- en congreskosten	340		322	
Vakliteratuur/abbonementen	154		161	
Vervangingskosten	185		81	
Subtotaal	3.335	2,4%	3.873	2,6%
Promovendi (loonkosten excl. NWO)	318		388	
<b>Totaal</b>	<b>3.653</b>	<b>2,7%</b>		<b>2,8%</b>
Getotaliseerd jaarinkomen	137.378		150.783	

### 5.1.4 Welzijn medewerkers

**Wij bieden een omgeving waarin het welzijn van studenten en medewerkers voorop staat, zodat iedereen met plezier en trots aan De Haagse Hogeschool kan studeren en werken.**

#### Werkdruk en werkgeluk

Het is voor medewerkers belangrijk om een balans te vinden tussen relevant en interessant werk doen, autonomie ervaren, geschikt zijn voor dat werk en aandacht en erkenning krijgen van de mensen met wie je samenwerkt. Die balans leren begrijpen en op tijd bijsturen, zorgt voor een gezonde regie op duurzame inzetbaarheid en werkdruk. Om medewerkers hierbij te ondersteunen, wordt het plan van aanpak inzake werkdruk herijkt. Hiervoor hebben we breed in de organisatie input opgehaald.

Binnen De Haagse zijn verschillende teamdagen van opleidingen, diensten en kenniscentra begeleid om het gesprek over werkdruk te voeren (In dialoog) en om vervolgens te kijken welke vervolgacties nodig zijn. De Haagse optimaliseerde het aanbod voor individuele medewerkers. We werkten aan een meer toegankelijke website op de portal. In september vond de Week van Werkgeluk plaats. Deze week had tot doel meer te leren over werkgeluk en vitaliteit en over duurzame inzetbaarheid. In het laatste kwartaal van 2023 zijn op deze thema's webinars aangeboden.

#### Ziekteverzuim en arbodienst

In 2023 steeg het ziekteverzuim hogeschoolbreed naar 5,7 procent (was in 2022 5,0 procent). De ziekteverzuimfrequentie daalde daarentegen van 0,91 in 2022 naar 0,83 in 2023. De meest voorkomende verzuimoorzaken waren in het verslagjaar griepklachten en psychische klachten (in lijn met de landelijke trend). Leidinggevenden werkten samen met de arbodienst DNA en met inzetbaarheidsadviseurs om meer grip te krijgen op het verzuim en het voorkomen daarvan. Zij deden dat door in te zetten op preventieve maatregelen, door zo mogelijk de verzuimduur terug te dringen en door de instroom in het tweede ziektejaar (aanloop WGA) te beperken. Er vond structureel overleg plaats met de arbodienst DNA over de kwaliteit van de dienstverlening om deze aan te scherpen naar de behoefte van De Haagse.

#### Medewerkerstevredenheid

*Het gaat goed met onze medewerkers, maar er zijn nog stappen te maken*

In 2023 werd voor het eerst een Mini-Kompas (medewerkersbelevingsonderzoek in beknopte vorm) afgenomen, met als voornaamste doel een tussentijdse meting op een aantal belangrijke thema's zoals welzijn, sociale veiligheid, inclusie en samenwerken. Gemiddeld genomen gaat het goed met onze medewerkers en kunnen zij zichzelf zijn: een belangrijke





voorwaarde voor de algemene werkbeleving. In vergelijking met de uitkomsten van Kompas 2022 zijn de resultaten grotendeels gelijk gebleven. Er is een positieve ontwikkeling op de interne samenwerking en tegelijkertijd is dit nog steeds een belangrijk verbeterpunt. Ook zien we een lichte stijging in de eNPS. Dit betekent dat de aantrekkelijkheid van De Haagse als werkgever verder is toegenomen.

Er blijft aandacht voor het bespreekbaar maken van (sociale) veiligheid, werkdruk en het verhogen van de aantrekkelijkheid van De Haagse als werkgever. Uit de resultaten blijkt verder een behoefte aan verbinding: verbinding met collega's, met de leidinggevenden en tussen de verschillende faculteiten en diensten. Communicatie is dan ook het meest genoemde verbeterpunt (49 procent), gevolgd door werkbalans (41 procent) en leiderschap (40 procent). Leidinggevenden hebben de resultaten besproken binnen de afdeling, dienst of faculteit en hebben op basis van de resultaten vervolgstappen gezet.

## 5.2 Formatieontwikkeling

### Huidige formatieopbouw

De formatieopbouw van het onderwijzend personeel bleef in 2023 nagenoeg gelijk (een daling van 2 fte). Het totaal kwam eind 2023 uit op 1.355 fte. De formatieopbouw van het ondersteunend personeel groeide met 30 fte, waarmee het totaal eind 2023 uitkwam op 742 fte.

Ontwikkeling formatie			
	2022	2023	% groei t.o.v. vorig jaar
Aantal medewerkers*	2.676	2.695	0,7%
OP	1.844	1.829	
OBP	832	866	
Fte (realisatie)*	2.069	2.097	1,4%
OP	1.357	1.355	
OBP	712	742	
OP/OBP in fte	66/34	65/35	
Gemiddelde leeftijd	43	43,5	

\*Medewerkers in dienst bij De Haagse Hogeschool december 2023

### In - en uitstroom

In 2023 traden in totaal 554 medewerkers bij De Haagse Hogeschool in dienst en verlieten 530 medewerkers onze organisatie. De meeste medewerkers gingen op eigen verzoek of vanwege de beëindiging van een tijdelijk contract. Medewerkers die uit dienst traden in de periode juli tot en met december 2023, deden dat omdat ze ontevreden waren over aspecten van de baan of de organisatie, omdat ze behoefte hadden aan een nieuwe uitdaging (48 procent) en/of omdat de baan niet voldeed aan hun verwachtingen. In de vragenlijst konden zij meerdere redenen aangeven.

Er was meer verloop onder onderwijzend personeel dan onder ondersteunend personeel. De in- en uitstroom had in het verslagjaar deels te maken met:

- de tijdelijke middelen vanuit de NPO;
- de krapte op de arbeidsmarkt, waardoor medewerkers hun huidige positie verruilden voor een nieuwe uitdaging elders;
- de inzet van student-assistenten: er stroomden 233 student-assistenten in (10 procent); 244 student-assistenten stroomden uit (10 procent).

### Ondersteuning van ex-medewerkers bij re-integratie

Als eigenrisicodragers voor de Werkloosheidswet (WW) in de overheids- en onderwijssector droeg De Haagse Hogeschool in 2023 € 1.039.418,- aan uitkeringslasten ten opzichte van € 945.937,- in 2022 en € 1.159.574,- in 2021. In 2023 stroomden 38 voormalig medewerkers de WW in, 11 meer dan in het voorgaande jaar). Vanuit De Haagse Hogeschool begeleidt een WW-casemanager de ex-medewerkers in hun zoektocht naar nieuw werk. Van de 38 ex-medewerkers die in het verslagjaar de WW instroomden, waren eind 2023 reeds 18 ex-medewerkers de WW weer uitgestroomd.

### Eigenrisicodragerschap

Het eigenrisicodragerschap Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsongeschikten (WGA), Ziektewet (ZW) en Werkloosheidswet (WW) was in 2023 ongewijzigd ten opzichte van voorgaande jaren.

De hogeschool heeft in het verleden gekozen voor eigenrisicodragerschap van de WGA. De schadelast hiervan is verzekerd. In het vierde kwartaal van het verslagjaar zijn we een onderzoek gestart of het eigenrisicodragerschap en het verzekeren van de schadelast nog wel passen bij de ontwikkelingen binnen de hogeschool.

## 5.3 Arbeidsvoorwaarden

### Duurzame reiskostenregeling

Vanaf 1 januari 2023 heeft De Haagse een duurzame reiskostenregeling en vergoeden we 100 procent van het woon-werkverkeer met het openbaar vervoer. Inmiddels reist 50 procent van de medewerkers met het OV.

### Verlof en DI-uren

DI-uren worden zonder voorbehoud aan alle medewerkers toegekend. Extra geboorteverlof wordt tot 100 procent gemaximeerd op maximaal dagloon aangevuld. Het keuzemenu voor het verkopen van uren is uitgebreid. De seniorenregeling werktijdvermindering kan nu ook voor een onbetaald deel worden ingezet. Vanaf 1 september 2023 geldt dat functies waar onderwijsgevende taken deel van uitmaken en waarvoor een volledige en overdraagbare BDB vereist is, minimaal op functieschaal 11 moeten worden gewaardeerd. Uiterlijk op 1 september 2025 moeten die functies opnieuw zijn beoordeeld. De mogelijkheden om door te werken na de AOW-leeftijd zijn verruimd.

### Arbeidsmarkttoelagen

Conform het beloningsbeleid van De Haagse Hogeschool ontvingen in het verslagjaar vijftien medewerkers een arbeidsmarkttoelage. Deze wordt alleen toegekend als op grond van arbeidsmarktoverwegingen de functie zonder de bedoelde toelage niet of moeilijk is in te vullen.

### AOV

De hogeschool heeft al gedurende vele jaren voor al haar medewerkers een arbeidsongeschiktheidsverzekering. In de cao-hbo 2023-2024 is dit als een verplichting opgenomen.

### Contractvormen

In overleg met de medezeggenschap hebben we afspraken gemaakt over het aandeel flexibele arbeid dat De Haagse Hogeschool maximaal nodig acht. Het gaat om medewerkers met de contractsoorten D4 (tijdelijk contract) en D5 (verlenging tijdelijk contract) en om personeel niet in loondienst (PNIL). De doelstelling op basis van de personele lasten voor 2021 was: 80 procent vast personeel en 20 procent tijdelijk personeel. In het verslagjaar kwamen we uit op 74 procent respectievelijk 26 procent. Het aandeel flexibele arbeid bij de hogeschool bestaat vooral (54 procent) uit personeel in loondienst (PIL) en verder (46 procent) uit personeel niet in loondienst. De PNIL-lasten kwamen in 2023 uit op € 26,1 miljoen. Ten opzichte van het voorgaande jaar bleef het percentage tijdelijk personeel gelijk. De inzet van tijdelijke middelen (NPO) leidde tot meer tijdelijke contracten.

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

## 5.4 Organisatieontwikkeling

### Ontwikkeling kenniscentra

Met de kennisagenda hebben we gekozen voor een sterkere inhoudelijke profilering. In onze overlegstructuren hebben we de verbindingen sterker geëxpliciteerd en duidelijker omgezet: meerdere keren per jaar vindt strategisch overleg plaats tussen de leading lectoren en de faculteitsdirecteuren. Ook spreken lectoren, directeuren en opleidingsmanagers elkaar regelmatig, bijvoorbeeld tijdens leiderschapsconferenties, het THiNK FeST, bijeenkomsten binnen faculteiten etc. We werken verder aan de verbetering van de onderzoeksinfrastructuur. HRM ontwikkelt een nieuw functiehuis voor onderzoek. Een eerste conceptversie daarvan wordt momenteel herzien. De functiereeks lector is aangepast. Urgente kwesties zoals de projectadministratie of de versterking van de funding- en supportfunctie zijn opgepakt en gerealiseerd. Begin januari 2024 is begonnen met een programma<sup>4</sup> om de opvolging van de overige acties te borgen en om die in samenhang uit te voeren.

### Evaluatie Global Governance

De lessons learned van de reorganisatie van het kenniscentrum Global Governance vormden de basis bij de vormgeving van de reorganisatie van de Dienst Bestuurszaken. Deze fuseerde met de Global Strategy & Community hub GSCh. De lessons learned nemen we ook mee bij toekomstige organisatiewijzigingen.

<sup>4</sup> Dit gebeurt onder leiding van een externe projectleider en in nauwe samenwerking met HRM, de Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie, de Dienst Bedrijfsvoering & Control en de kenniscentra.

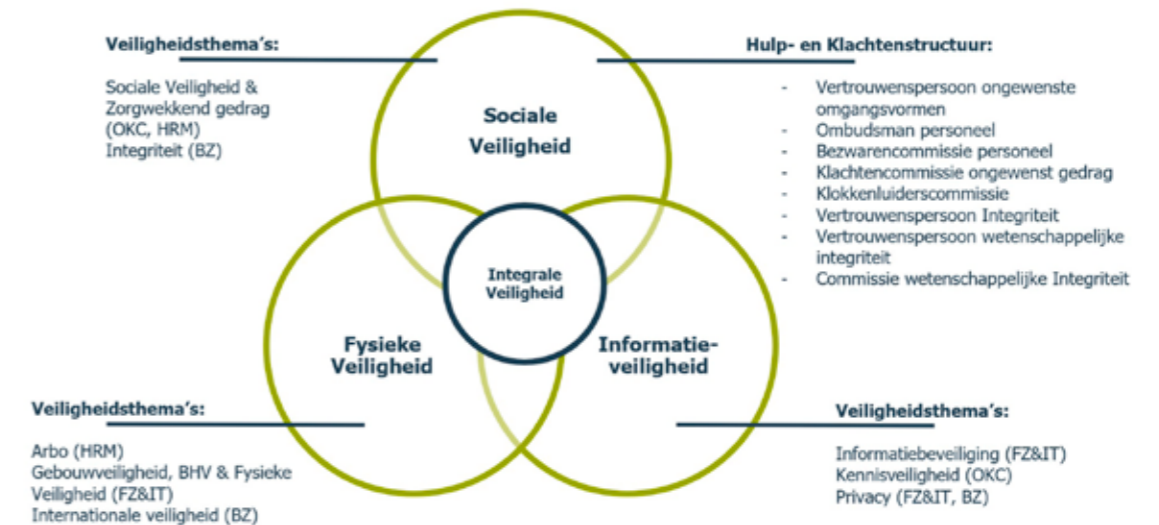


Hoofdstuk 6

# Veiligheid en hulp- en klachtenstructuur



De Haagse Hogeschool maakt sinds 2021 een gezamenlijk jaarverslag vanuit de hulp- en klachtenstructuur en veiligheid. De belangrijkste bevindingen daaruit zijn in dit hoofdstuk opgenomen. Daarmee sluiten we aan op de behoefte van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) om in het jaarverslag te rapporteren over onderwerpen als sociale veiligheid, kennisveiligheid en cybersecurity, zoals dit in het Bestuursakkoord is afgesproken. We hebben de rapportage ingedeeld volgens onderstaande afbeelding.



## 6.1. Integrale veiligheid

Integrale veiligheid is inmiddels een bekend begrip binnen De Haagse Hogeschool. Het is de verbindende factor tussen alle negen veiligheidsthema's. Daarbij hoort een vijftal processtappen waarlangs we de voortgang op volwassenheid monitoren.

<b>Risicomanagement</b>	De Haagse Hogeschool stelde in 2023 het kaderdocument Integraal Risicomanagement vast. Dit vormt een leidraad om risicomanagement te implementeren op de doelstellingen van de hogeschool door middel van het structureel voeren van risicodialogen.
<b>Beleid</b>	Naast het kaderdocument op risicomanagement hebben we gewerkt aan beleid op diverse veiligheidsthema's. Deze hebben niet altijd de titel beleid, maar bevatten wel uitgangspunten van beleid en zijn vaak meer hands-on. Dit zijn onder andere de update kennisveiligheid, het plan van aanpak sociale veiligheid en het fysieke toegangsbeleid.
<b>Organisatie</b>	De lijnorganisatie is verantwoordelijk voor veiligheidszorg en lijkt steeds meer eigenaarschap te tonen op de verschillende onderwerpen. Het Meld- en Adviespunt Veiligheid wordt vaker benaderd en ontving in 2023 ook meer meldingen.
<b>Bewustzijn</b>	In het verslagjaar voerden we diverse bewustwordingsacties uit op de verschillende thema's.
<b>Crisis- en continuïteitsmanagement</b>	In 2023 werd het Coördinatieteam IT (CT-IT) opgericht om slagvaardig op te kunnen treden tijdens een IT-crisis. Ook werden het crisisplan IT en het crisiscommunicatieplan vastgesteld. Er werden individuele oefeningen gehouden. Ook namen we deel aan de landelijke OZON-oefening.

## 6.2. Sociale veiligheid

Binnen De Haagse Hogeschool is geen plek voor ongewenst gedrag. De Haagse wil een plek zijn waar studenten en medewerkers zich welkom, veilig en gewaardeerd voelen. Een veilige en inclusieve leer- en werkomgeving waarin iedereen zich vrij kan uiten en ontplooiën.

### Plan van aanpak inzake sociale veiligheid

In 2023 werkten we aan het plan van aanpak inzake sociale veiligheid. Het heeft als doel om intensiever in te zetten op acties die bijdragen aan de bevordering van de sociale veiligheid, welzijn en een professionele, respectvolle en inclusieve cultuur. Deze acties zijn te verdelen over drie pijlers:

- eigenaarschap en sturing;
- zichtbaarheid en bekendheid;
- bewustwording en gedrag.

Door de actiepunten uit te voeren, kunnen we de zichtbaarheid en bekendheid van de hulp- en klachtenstructuur vergroten, kunnen medewerkers meer handelingsbekwaam worden om met meldingen om te gaan en kan de meldingsbereidheid van zowel studenten als medewerkers toenemen.

### Meldingen

Sociale veiligheid is de mate waarin studenten en medewerkers zich beschermd voelen en daadwerkelijk beschermd zijn tegen sociale onveiligheid, veroorzaakt door menselijk gedrag en/of handelen. Studenten en medewerkers kunnen zich binnen De Haagse Hogeschool melden binnen de hulp- en klachtenstructuur. Leidinggevenden kunnen voor ondersteuning terecht bij het Meld- & Adviespunt Veiligheid. Hieronder geven we een overzicht van het aantal meldingen in het verslagjaar.

Meldingen bij:	2023	2022	2021
Vertrouwenspersoon Ongewenste Omgangsvormen (VPOO) - studenten	108	68	56
Vertrouwenspersoon Ongewenste Omgangsvormen (VPOO) - medewerkers	172	145	86
Ombudsfunctionaris personeel	35	6*	7*
Bezwarencommissie personeel	3	5	4
Klachtencommissie ongewenste gedrag	2	3	1
Meldingen Meld- en Adviespunt Veiligheid	104	63	29

\*De cijfers van de ombudsfunctionaris personeel vallen lager uit vanwege de beperkte beschikbaarheid van cijfers.

Het aantal meldingen van medewerkers en studenten die ongewenst gedrag durven aan te kaarten, steeg ook in 2023. Maar de drempel blijft hoog. Om die te verlagen, is continue aandacht nodig. Om de meldingsbereidheid van onze studenten en medewerkers te vergroten, is een aantal zaken cruciaal: de bewustwording op dit thema, de handelingsbekwaamheid van medewerkers en studenten en de informatievoorziening rond ongewenst gedrag en sociale veiligheid. Waar dat nodig is, ontwikkelen we praktische tools en richtlijnen en bieden we extra ondersteuning.

### Integriteit

In 2023 stelden we de integriteitscode opnieuw vast, na een aanpassing op de versie van 2022. De integriteitscode geeft houvast bij het identificeren van integriteitsrisico's en bij het nemen van beslissingen wanneer integriteitsdilemma's zich voordoen. Studenten en medewerkers kunnen zich wenden tot verschillende gremia om een melding te doen wanneer zij zien dat de integriteit wordt geschaad. Hieronder geven we het aantal meldingen in 2023.

	2023	2022	2021
Vertrouwenspersoon integriteit	14	7	2
Klokkenluiderscommissie	1	2	2
Vertrouwenspersoon wetenschappelijk integriteit	0	0	0
Commissie wetenschappelijke integriteit	0	0	0
Meld- en Adviespunt Veiligheid	7	0	0

In 2023 kwam een melding binnen bij de klokkenluiderscommissie. Deze melding werd uiteindelijk niet ontvankelijk verklaard. Het College van Bestuur nam dat advies over. Op het thema wetenschappelijk integriteit ontving De Haagse geen meldingen. Net als bij andere grote hogescholen was het aantal meldingen ook bij De Haagse zeer laag.

## 6.3. Informatieveiligheid

Onder informatieveiligheid verstaan we informatiebeveiliging, privacy en kennisveiligheid. Het ministerie van OCW heeft daar extra aandacht voor. Zij stelt extra gelden beschikbaar om te groeien op de thema's informatiebeveiliging en kennisveiligheid.

### Informatiebeveiliging

Het tekort aan personeel was ook in 2023 van invloed, waardoor De Haagse het gewenste volwassenheidsniveau nog niet kon behalen. We zijn goed aangesloten op landelijke ontwikkelingen en op de voorzieningen van SURF. We doen mee met periodieke audits. We monitoren actief en werken aan bewustwording onder studenten en medewerkers op dit thema. Zo groeien we gestaag naar het gewenste volwassenheidsniveau.

### Privacy

De Haagse Hogeschool is vanuit de AVG verantwoordelijk voor de bescherming van de persoonsgegevens van haar betrokkenen. Wij moeten daarbij voldoen aan de vereisten die de AVG hiervoor stelt. Het verwerkingsregister is de basis voor AVG-compliance en de kapstok van alle verwerkingen binnen De Haagse. In het verslagjaar maakten we een start met de opzet en inrichting van het verwerkingsregister in het privacy managementsysteem dat we daarvoor hebben aangeschaft. Wanneer een gegevensverwerking een hoog risico inhoudt voor de rechten van betrokkenen, is De Haagse ook verplicht om een DPIA (Data Protection Impact Assessment) uit te voeren (art.35 AVG).

In 2023 hebben we elf datalekken gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. In het voorgaande jaar waren het drie datalekken. Menselijke fouten zijn een veel voorkomende oorzaak van datalekken. Denk aan e-mails met privé-e-mailadressen in cc in plaats van in bcc, het versturen van bijlagen met persoonsgegevens en het versturen van e-mails naar verkeerde ontvangers. Menselijke fouten zijn uiteraard niet altijd te voorkomen, maar door een verhoogde awareness kan De Haagse deze risico's wel minimaliseren.

### Kennisveiligheid

In 2023 zijn we gestart met de implementatie van de Nationale Leidraad Kennisveiligheid. We voerden verdiepende risicoanalyses kennisveiligheid uit met drie kenniscentra en met HRM. In juni werd het Expertteam Kennisveiligheid formeel opgericht als opschaling voor het Meld- en Adviespunt Veiligheid bij complexe casuïstiek. De Haagse Hogeschool was partner in de externe audit kennisveiligheid voor het sectorbeeld op het thema kennisveiligheid van de hogescholen, een sectorbeeld dat het ministerie van OCW begin 2024 aanbiedt aan de Tweede Kamer.

## 6.4. Fysieke veiligheid

Het aantal bhv-meldingen was in het verslagjaar vergelijkbaar met de jaren voor corona. De bhv'ers werden 70 keer ingezet voor een incident met een student of een medewerker (in 2022: 79 keer), onder andere bij 7 gemelde lichte bedrijfsongevallen. We investeerden in de werving van bhv'ers. Dat resulteerde in het verslagjaar in 121 bhv'ers (dat waren er 100 in 2022). Vanwege overlastgevende jeugd op de hoofdvestiging hebben we een nieuw toegangsbeleid opgesteld. We zetten daar extra beveiliging in en voerden steekproefsgewijs toegangscontrole uit in de avonden. Die maatregelen hebben helaas het probleem nog niet verholpen.

In 2023 implementeerden we de hbo-brede branche-RI&E van Zestor. Organisatieonderdelen kregen instructie hoe zij dit digitale RI&E-instrument moeten invullen. Daarnaast voerde een hogere veiligheidskundige in september 2023 conform de Arbowetgeving een toets uit. Op basis daarvan zette hij zijn aanbevelingen in een adviesrapport.

Honderden studenten en medewerkers gingen in 2023 naar het buitenland voor De Haagse. Gelukkig kwamen zowel bij onze alarmdienst als bij het reisbureau geen meldingen binnen van incidenten in het buitenland. Wel checkten we of studenten en medewerkers in Israël en Gaza aanwezig waren bij het uitbreken van de oorlog daar en in Parijs toen daar het risiconiveau op aanslagen hoger werd opgeschaald? We zochten ook contact met onze studenten in Praag na een schoolshooting op een partneruniversiteit. Gelukkig bleek iedereen veilig.



## Hoofdstuk 7

# Medezeggenschap



## De Haagse Hogeschool beschouwt medezeggenschap als een belangrijke vorm om participatie te versterken.

De medezeggenschap op De Haagse Hogeschool werd in 2023 gevormd door de Hogeschoolraad, de Dienstenraad, Kenniscentraraad, de faculteitsraden en opleidingscommissies. De zittingstermijn loopt parallel aan het collegejaar, van 1 september tot en met 31 augustus. In totaal maakten circa 260 medewerkers en studenten deel uit van de formele medezeggenschap in het collegejaar 2022-2023. Per 1 september 2023 startten 274 leden in hun eerste of tweede zittingsjaar.

## Landelijk aandacht voor de medezeggenschap in het hoger onderwijs

In 2023 was er in de Tweede Kamer regelmatig aandacht voor de medezeggenschap op hogescholen en universiteiten. Het ging onder meer over de facilitering van de leden in de medezeggenschap, het vergroten van de zichtbaarheid (vinden en binden) en de vraag in welke mate er behoefte is aan meer uniforme richtlijnen. De Haagse Hogeschool volgde deze ontwikkelingen op de voet en nam – vooruitlopend op mogelijk nieuwe wet- en regelgeving – initiatieven om verbeteringen door te voeren.

## Investeren in de kwaliteit van medezeggenschap

Het onderzoek 'Medezeggenschap Versterkt!' werd in 2023 afgerond. Het rapport maakt twee dingen inzichtelijk: 1) wat actieve leden motiveert om wél deel te nemen aan de medezeggenschap en 2) wat studenten en medewerkers belemmert om actief te participeren in de medezeggenschap. Met de analyses en adviezen uit het rapport is de organisatie in het verslagjaar aan de slag gegaan om de landelijke trend van afnemende belangstelling en motivatie voor de medezeggenschap om te buigen naar een grotere en meer betrokken professionele medezeggenschapscultuur.

In dit kader startten we in 2023 ook het gesprek om te komen tot een vernieuwd medezeggenschapsreglement dat beter past bij de huidige wensen en behoeftes van alle betrokkenen. Een van die wensen en behoeftes is de aanpassing en verruiming van de faciliteitenregeling, waarin de vergoeding van de leden is vastgelegd. Dat proces hebben we in 2023 in gang gezet.

## Medezeggenschapsverkiezingen 2023

De jaarlijkse medezeggenschapsverkiezingen vonden plaats in juni 2023. Zowel de kandidaatstelling als de stemming verliep online. Het verkiezingsproces verliep organisatorisch en technisch zonder problemen. Op 20 juni 2023 werd de uitslag bekendgemaakt. De opkomst was 7,6 procent. Na de verkiezingen bleven 30 studentzetels en 38 medewerkerszetels vacant. In haar evaluatierapport gaf de kiescommissie een zorgvuldige uiteenzetting van het verloop. Zij formuleerde ook een aantal aandachtspunten voor de verkiezingen in 2024. De bijdrage van een communicatieadviseur pakte goed uit. De campagne rondom de werving van kandidaten en de verkiezingen verliep aanmerkelijk beter dan het jaar daarvoor. Deze professionaliseringsslag zetten we dan ook voort.

## Startconferenties en kick-off

Direct na de verkiezingen organiseerden we voor de gehele medezeggenschap en de zeggenschap decentrale startconferenties. Dit was het moment voor de nieuwe leden om kennis te maken, om een basistraining te volgen over de medezeggenschap, om tot onderlinge kennisoverdracht te komen en om afspraken te maken over samenwerking. De Hogeschoolraad ging in gesprek met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht, de faculteitsraden en opleidingscommissies met de faculteitsdirecteuren en opleidingsmanagers en de Dienstenraad en Kenniscentraraad met respectievelijk hun directeuren en lectoren. Het doel van deze conferenties was om iedereen optimaal voor te bereiden op het aankomende medezeggenschapsjaar. Het concept sloeg aan en gaandeweg zal jaarlijks waar mogelijk meer verdieping en maatwerk worden opgenomen. Na de start van het collegejaar vond een hogeschoolbrede kick-off plaats. Een kort programma met een inspirerende gastspreker en een panelgesprek tussen de voorzitters van de Hogeschoolraad en het College van Bestuur bleken de perfecte opwarmer voor een levendige netwerkborel waarmee het medezeggenschapsjaar echt van start ging.

## Professionalisering medezeggenschap

Direct na het aantreden wordt van de medezeggenschap een actieve en inhoudelijke bijdrage verwacht. Ook in 2023 stond hun een uitgebreid deskundigheidsprogramma ter beschikking, ontwikkeld om medezeggenschapsleden persoonlijk te versterken en hen goed voor te bereiden op de gesprekken met bestuur en management.

Het begint bij de e-learning, waarin leden worden geïnformeerd over de werkwijze in het algemeen. Deze e-learning wordt dan toegespitst op de raad of commissie waar deelnemers deel van uitmaken. Tijdens de training 'Introductie medezeggenschap', een onderdeel van de (de)centrale startconferenties, ligt de focus op hun taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en rechten in de medezeggenschap. Verder zijn er verdiepingstrainingen van algemene aard (proces en kaders), maar ook specifieke trainingen om inhoudelijke voorstellen correct te interpreteren en te beoordelen zoals een begroting of een OER/OLP. Voorzitters en secretarissen krijgen een extra traject aangeboden teneinde zich te ontwikkelen in het professioneel voorbereiden en leiden van de vergaderingen.

Het bleek in 2023 niet altijd eenvoudig om iedereen in de gelegenheid te stellen de programma's of delen daarvan te volgen. Hele dagen of zelfs dagdelen leggen een te groot beslag op de agenda's van de medewerkers en studenten. Ook taal was in sommige gevallen een barrière, net zoals de opzet van fysieke sessies. De griffie, verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van het programma, heeft deze knelpunten bij de leden geïnventariseerd en zal verbeterpunten doorvoeren.

## 7.1 Hogeschoolraad

Tot mei 2023 hadden zestien leden zitting in de Hogeschoolraad. Opvallend was dat de Faculteit Sociaal Werk & Educatie en daarmee ook de kenniscentra niet vertegenwoordigd waren. 2023 was voor de helft van de leden het tweede jaar van hun zittingstermijn. Een aantal studentleden die aan hun eerste jaar begonnen, studeerden af. Hierdoor kwamen dertien zetels voor de verkiezingen vrij. Na de verkiezingen had de raad vijftien nieuwe leden.

De Hogeschoolraad was na de verkiezingen bezet met negentien leden. Direct na de zomervakantie organiseerde de hogeschool voor de derde maal de tweedaagse startconferentie voor de Hogeschoolraad, het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. Op het programma stonden onder meer een informele kennismaking, het leren van elkaars drijfveren, de structuur van de besluitvormingscyclus en een basistraining. Een week later werden de leden van het dagelijks bestuur (DB) gekozen en de inhoudelijke commissies gevormd.

### Samenwerking HR en CvB

Om op de juiste momenten het gesprek te kunnen voeren, elkaar van informatie te voorzien en besluitvorming te faciliteren zijn afspraken en procedures vastgelegd. Daarnaast besteedden we in 2023 extra aandacht aan de samenwerking tussen Hogeschoolraad en College van Bestuur. Ontmoetingen zonder formele agenda droegen bij aan de onderlinge relatie. Om de overleg- en besluitvormingsstructuur effectiever te maken, werd aan het begin van het medezeggenschapsjaar 2023-2024 een aantal wijzigingen in het vergaderrooster doorgevoerd. Dossiers werden zo eerder en breder geagendeerd, zodat de Hogeschoolraad meer tijd had om overleg en besluitvorming voor te bereiden. Een voorwaarde blijft altijd het tijdig aanleveren van documenten. Dat was ook in 2023 een uitdaging. Mede doordat jaarstukken en begrotingen zijn gekoppeld aan het kalenderjaar waar de medezeggenschap het collegejaar volgt. Dit gaf soms spanning op de planning.

### Commissies Hogeschoolraad

De Hogeschoolraad bereidt met ingang van september 2023 de inhoudelijke onderwerpen met de portefeuillehouders van het College van Bestuur voor in twee vaste commissies: Bedrijfsvoering (BV) en Onderwijs, Onderzoek en Studentzaken (O,O&S). Voorheen waren dit drie commissies. Het bleek een succesvolle aanpassing die de bezetting en daarmee de discussie per commissie ten goede komt maar die vooral ook een meer integrale benadering mogelijk maakt.

### Raad van Toezicht

Twee keer per jaar vond overleg plaats tussen de Raad van Toezicht en de Hogeschoolraad. De Raad van Toezicht laat zich informeren en vraagt input aan de leden van de Hogeschoolraad over actuele zaken zoals financiële en organisatorische onderwerpen, de positie van De Haagse Hogeschool en de benoemingen. In 2023 besteedde de Raad van Toezicht in het bijzonder aandacht aan de medezeggenschapsverkiezingen, de uitvoeringsagenda van het instellingsplan, de onderwijsvisie, integrale veiligheid, inclusie en diversiteit en internationalisering.

### Georganiseerd Overleg

Het Georganiseerd Overleg is een overleg tussen de hogeschool en werknemersorganisaties op lokaal niveau. De onderwerpen voor dit overleg zijn vastgelegd in de cao-hbo. De Hogeschoolraad is toehoorder bij dit overleg. De werknemersorganisaties bespreken de agenda van het overleg vooraf met de raad. Deze kan dan advies geven over de geagendeerde onderwerpen. Het Georganiseerd Overleg vond in 2023 een aantal keer plaats. Onderwerpen die op de agenda stonden, hadden betrekking op HRM zoals de ontwikkelingen rondom de cao, de besteding van de DAM-gelden, reiskosten, DI-uren en organisatievraagstukken.

### Besluiten en adviezen

Het College van Bestuur legde in het verslagjaar een aantal belangrijke voorgenomen besluiten voor aan de Hogeschoolraad. Naast de gebruikelijke dossiers was er bij de Hogeschoolraad bijzondere aandacht voor de onderwijsvisie en de kennisagenda, afgeleid van het eerder vastgestelde Instellingsplan 2023-2028. We lichten hieronder een aantal dossiers kort toe die een grote impact hebben op de organisatie en waar de Hogeschoolraad in 2023 veel energie in heeft gestoken.

### Kaderbrief, bestuursagenda en begroting 2024

Jaarlijks wordt door het college een kaderbrief opgesteld. Deze vormt de basis voor de begroting en de jaarplannen van de faculteiten en diensten voor het daaropvolgende jaar.

Net als in de voorgaande jaren werden ook in 2023 meerdere sessies en trainingen aangeboden aan de leden van de Hogeschoolraad om hen in de gelegenheid te stellen zich goed te verdiepen in de materie. De Hogeschoolraad werd tijdig betrokken en gaf te kennen positief te zijn over het proces waarin de kaderbrief tot stand is gekomen. De Hogeschoolraad behandelde de kaderbrief aan de hand van de eigen speerpunten. Zo werd uitgebreid stilgestaan bij onder meer de executiekracht, de ontwikkeling van leiderschap, het faciliteren van teams met tijd en ruimte voor professionalisering en ontwikkeling, de werkdruk, risicomanagement en prioritering van artificial intelligence.

Na de inhoudelijke discussies hierover stemde de Hogeschoolraad tijdens de laatste overlegvergadering voor de zomer in met de kaderbrief, na de toezegging van het College van Bestuur dat het een aantal aanpassingen in de kaderbrief zou verwerken.

Ook in het proces om te komen tot een definitieve hogeschoolbegroting voor 2024 werd de lijn gevolgd om de Hogeschoolraad in een vroeg stadium erbij te betrekken. Nadat het College van Bestuur verheldering had gegeven op een aantal vragen, adviseerde de Hogeschoolraad positief. Wel vroeg de raad aandacht voor een kritische evaluatie van het proces met betrekking tot de jaarstukken en de begroting. Het tijdsbestek waarin de raad de stukken kon bestuderen en bespreken om tot een gedegen advies te komen, was wederom een knelpunt.

### Onderwijsvisie en kennisagenda

Tijdens de overlegvergadering in oktober voerde de Hogeschoolraad een inhoudelijke discussie over de onderwijsvisie. Bij de behandeling van dit dossier in december sprak de Hogeschoolraad zijn waardering uit voor het feit dat eerder geleverde input terug te lezen was in de latere versie. De raad wilde nog een extra slag maken door aan zijn achterban enkele verdiepende vragen voor te leggen alvorens een besluit te nemen. De Hogeschoolraad besprak de zorgen vanuit de achterban die bleken uit de antwoorden op de verdiepende vragen. Het College van Bestuur zegde toe om de monitoring van de realisatie standaard te agenderen in het overleg, naast de gebruikelijke instrumenten. Daarna kon de Hogeschoolraad instemmen met de onderwijsvisie. Ook bij de ontwikkeling van de kennisagenda werd de Hogeschoolraad al in een vroeg stadium betrokken. En ook hiervoor raadpleegde de hogeschoolraad zijn achterban. De hogeschoolraad was van mening dat het participatieproces voor verbetering vatbaar is, maar trok wel de conclusie dat er een inhoudelijk sterke kennisagenda ligt. Dit gaf vertrouwen om hiermee in te stemmen.

### Plan organisatie en inbedding strategische activiteiten

Het doel van het Plan organisatie en inbedding strategische activiteiten was om de strategische activiteiten van De Haagse te verankeren binnen de Dienst Bestuurszaken. Hiervoor werd een aanvullende notitie opgesteld naar aanleiding van de bevindingen uit het rapport over de evaluatie van het kenniscentrum Global Governance. De Hogeschoolraad had in 2022 om deze evaluatie gevraagd als voorwaarde om in te stemmen met de reorganisatie van het kenniscentrum Global Governance. Volgens afspraken werden de 'lessons learned' ook meegenomen bij dit plan voor de Dienst Bestuurszaken. De Hogeschoolraad stemde in, maar wil graag op de hoogte gehouden worden over het verloop van deze



nieuwe inrichting van de Dienst Bestuurszaken en over de borging van de verbinding met het onderwijs voor wat betreft de strategie, duurzaamheid en inclusie, na de inbedding van de activiteiten bij de Dienst Bestuurszaken.

#### **Model OER 2024-2025**

Een delegatie van de Hogeschoolraad nam deel aan een werkgroep om het model OER te verbeteren. Dit resulteerde in OER die veel toegankelijker en daarmee studentvriendelijker is geworden. De raad stemde in met deze model OER, nadat de toezegging werd gedaan dat de onderliggende externe documenten van de links niet ongemerkt van inhoud mogen veranderen. Dit monitort de Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie.

#### **Jaarplanning 2024-2025 – voorheen Studentenvakanties**

In tegenstelling tot voorgaande jaren stemde de Hogeschoolraad in 2023 niet in met dit document. Dit vanwege een veranderde opzet van de planning. Naar de mening van de raad zou die niet overwegend positief uitvallen voor alle studenten. De risico's waren onvoldoende in kaart gebracht. De Hogeschoolraad uitte zijn zorgen over de nieuwe planning in relatie tot de tijdsdruk die herkansingen met zich meebrengen. Om de verwerking daarvan en de werkdruk die daarmee gepaard gaat. Om de mogelijkheden of onmogelijkheden voor exchange en voor internationale studenten (vooral de uitdagingen op het gebied van huisvesting). Om de onderwijslogistieke planning en op sommige faculteiten de geplande meivakantie. Al die zorgen kon het College van Bestuur niet wegnemen. Het college zegde een herziene planning toe.

#### **Werving nieuw lid College van Bestuur**

De Hogeschoolraad was betrokken bij het werven en benoemen van de nieuwe bestuurder, Hans Nederlof. De procedure rondom de betrokkenheid bij benoemingen is in overleg met de Raad van Toezicht verder aangescherpt.

#### **Cyclische en specifieke onderwerpen**

Ook in 2023 werden de vaste, cyclische onderwerpen besproken, zoals de hogeschoolmonitor, de medezeggenschapsverkiezingen, het studentenstatuut, het reglement in- en uitschrijving bekostigde opleidingen, de verplichte verlofdagen voor medewerkers, het jaarverslag van de ombudsman en vertrouwenspersonen, de regeling collegegelden bekostigde opleidingen en de portefeuilleverdeling binnen het College van Bestuur. Daarnaast kwam ook een heel scala aan specifieke onderwerpen aan bod, zoals de nieuwe master Next Level Engineering, de positionering van het Team Onderwijsplanning en het Team Lighthouse & Events, het reglement profileringsfonds, de gedragsregels en ordemaatregelen, de bijstuuringsvoorstellen vanuit centrale NPO- en SVM-middelen, de businesscases nevenlocatie Applied Data Science & Artificial Intelligence en de joint degree master Applied Quantum Technology, de aanpassing van de Integriteitscode 4.0 en de herbesteding van de centrale studievoorschotmiddelen. Tevens bracht de Hogeschoolraad zelf onderwerpen in als het leiderschapsbeleid, de inflatiecompensatie, het Student Community Fund en doorwerken na pensioen.

Alle besproken onderwerpen werden vermeld in de nieuwsbrief die na elke cyclus verschijnt. De verslagen van de overlegvergaderingen werden gepubliceerd op het intranet. Nadere informatie is via de griffie op te vragen.

## **7.2 Deelraden en opleidingscommissies**

In 2023 werd elke besluitvormingscyclus gestart met het voorzittersoverleg waarin het dagelijks bestuur van de Hogeschoolraad met de voorzitters van alle deelraden overlegt om input op te halen en informatie te delen. De Dienstenraad, de Kenniscentraraad, de faculteitsraden en de opleidingscommissies hebben in de diverse overlegvergaderingen vooral cyclische onderwerpen behandeld op het gebied van onderwijs (OER en OLP), personeel (vacatures, advies- en instemmingsaanvragen) en financiën (begroting, SVM en NPO fondsen). Enkele opleidingscommissies hebben kritische vragen gesteld en waren actief betrokken bij het beoordelen van de documenten. Er was soms sprake van een verschil in inzicht. Soms waren er zorgen over de werkdruk, over (het ontbreken van) de betrokkenheid van medewerkers en over de duidelijkheid van de financiële informatie. Uiteindelijk werden veel documenten na aanpassingen en overleg tussen verschillende partijen goedgekeurd.

De Kenniscentraraad leverde belangrijke input voor het Instellingsplan 2023-2028 en voor de kennisagenda (over de strategische onderzoeksthema's en de aanwending van PGO-middelen). Er was ook aandacht voor het proces van co-creatie en samenwerking tussen de opleidingscommissies, het managementteam en andere belanghebbenden binnen de instelling.



## Samenwerking

De samenwerking tussen de deelraden en de directeuren verliep in het verslagjaar bij nagenoeg alle onderdelen heel prettig en respectvol. Desondanks werden er zorgen geuit over de effectiviteit van de samenwerking en de communicatie tussen de commissies en het management. Ook werden verbeterpunten genoemd op andere terreinen zoals de onderlinge communicatie en een betere betrokkenheid bij en begrip van de onderwerpen. Er werden initiatieven genomen om de samenwerking te verbeteren, zoals het opzetten van communicatieplannen en het regelmatig organiseren van overlegvergaderingen. Verder constateerden de deelraden dat het 'onrustig' is op verschillende plekken in de organisatie door veel personeelsverloop en door openstaande vacatures. Ook was de beperkte beschikbare tijd om zorgvuldig alle taken uit te kunnen voeren ook in 2023 voor velen weer een uitdaging, mede veroorzaakt door de onderbezetting. Hoewel de (administratieve) ondersteuning niet altijd op orde was, werd deze wel verbeterd. De griffie zal in 2024 extra aandacht aan bovenstaande zaken blijven schenken.

## Inhoud

Het raadplegen van de achterban stond in 2023 vaker op de agenda. De decentrale medezeggenschap werd, naar het voorbeeld van de Hogeschoolraad, gestimuleerd om eigen speer-punten en een eigen koers te formuleren. Bij de commissies en deelraden die hiermee werkten, gaf het houvast in discussies en bij het bepalen van standpunten. Bij de decentrale medezeggenschap kwamen onder meer onderstaande onderwerpen - in willekeurige volgorde - voorbij op de agenda. De verslagen met de inhoudelijke toelichting zijn voor alle medewerkers en studenten op intranet te raadplegen.

## Onderwijs, Onderzoek & Studenten

- OER/OLP;
- SOM (studeren op maat);
- (her)ontwikkeling curriculum;
- studentenwelzijn (stimuleren activiteiten voor studenten);
- studentenbetrokkenheid bij onderwijskwaliteit;
- overlap samenwerking andere opleidingen;
- huisvesting;
- roostering en studiebelasting;
- werkdruk/transparante inzetplanning;
- NSE;
- aansluiting onderwijs en onderzoek;
- monitoring van welzijn, diversiteit, inclusie en sociale veiligheid;
- discriminatie (stage);
- verbinding onderwijs – onderzoek (onderwijsvisie);
- evaluatie kenniscentra.

## Financieel & Organisatie

- Instellingsplan 2023-2028;
- werving en selectie directeuren en managers;
- jaarplannen en begrotingen 2024;
- risicomanagement;
- marap;
- taalbeleid;
- instroom Studenten;
- feedback SVM;
- NPO-middelen.

## Personeel

- werkdruk;
- monitoring van welzijn, diversiteit, inclusie en sociale veiligheid;
- resultaatverantwoordelijke teams;
- verbetering beoordelingsprocedures;
- vakanties en verlof;
- marketing en branding;

- arbeidsrechtissues;
- reiskosten.

## Medezeggenschap

- werven van nieuwe leden voor de opleidingscommissie binnen de opleiding;
- voorlichting over medezeggenschap;
- klachten en zorgen van medewerkers afwikkelen.

## 7.3 Georganiseerd Overleg

Het Georganiseerd Overleg is een overleg tussen de hogeschool en werknemersorganisaties op lokaal niveau. De onderwerpen voor dit overleg zijn vastgelegd in de cao-hbo. De Hogeschoolraad is toehoorder bij dit overleg. De werknemersorganisaties bespreken de onderwerpen die op de agenda van het overleg staan vooraf met de raad. Deze kan dan adviseren over de geagendeerde onderwerpen. Het Georganiseerd Overleg vond in 2023 twee keer plaats.

De volgende onderwerpen zijn besproken:

- het sociaal jaarverslag 2022;
- sociale veiligheid;
- werkdruk/taakbelasting;
- beloningsbeleid;
- DAM-gelden 2022;
- de Bestedingsdoeleinden (2024);
- organisatieverandering – waaronder de evaluatie van de reorganisatie Kenniscentrum Global Governance en de sourcingstrategie van de Dienst Facilitaire Zaken & IT

## Hoofdstuk 8

# Bestuur en governance



### 8.1 Samenstelling en portefeuillevverdeling College van Bestuur

De samenstelling van het College van Bestuur is met ingang van 1 mei 2023 gewijzigd als gevolg van het vertrek van mr. drs. H.G.L.M. (Hans) Camps (lid). In de periode van 1 mei 2023 tot 21 augustus 2023 bestond het College van bestuur uit: dr. E.M.(Elisabeth) Minnemann als voorzitter en drs. A. (Arend) Hardorff als lid. Met ingang van 21 augustus is J. (Hans) Nederlof RC aangetreden als lid van het college. Per 19 december 2023 werden enige praktische wijzigingen in de portefeuillevverdeling doorgevoerd.

#### Portefeuillevverdeling per 1 januari 2022 tot 18 januari 2022<sup>5</sup>

	Dr. E.M.(Elisabeth) Minnemann - voorzitter	Drs. A. (Arend) Hardorff	J. (Hans) Nederlof RC
<b>Onderwerpen</b>	Voorzitterschap CvB Voorzitterschap CMT Externe betrekkingen Communicatie en marketing (inclusief werving internationale studenten) Onderzoek, innovatie en valorisatie Strategie/instillingsplan Sociale veiligheid en inclusie	Onderwijs Studentenzaken Alumni Portfolio Kwaliteitszorg Onderwijs voor professionals Internationalisering Caribische studenten Lerarentekort	Financieel beleid Planning & Control Informatietechnologie Facilitaire zaken Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), inclusief functionaris gegevensbescherming (FG) Plv. voorzitterschap CMT HRM-beleid Integrale veiligheid Kennisveiligheid Duurzaamheid
<b>Faculteiten</b>	Faculteit Bestuur, Recht en Veiligheid (BRV)	Faculteit Gezondheid, Voeding & Sport (GVS) Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving (TIS) Faculteit IT & Design (ITD) Faculteit Sociaal Werk & Educatie (SWE)	Faculteit Business, Finance & Marketing (BFM) Faculteit Management & Organisatie (M&O)
<b>Kenniscentra</b>	Health Innovation Governance of Urban Transitions Cybersecurity	Global and Inclusive Learning	Digital Operations and Finance Mission Zero
<b>Diensten</b>	Dienst Bestuurszaken (BZ)	Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie (OKC)	Dienst Bedrijfsvoering & Control (B&C) Dienst Facilitaire Zaken & IT (FZ&IT) Dienst HRM

<sup>5</sup> De ontwikkeling gedurende het jaar 2023 is opgenomen als bijlage.

## 8.2 Bestuurskosten en declaraties College van Bestuur

Kostensoort	E.M. Minnemann	H. Camps	A. Hardorff	H. Nederlof	Cv8 gezamenlijk	Totaal
Representatiekosten	3.721	1.199	2.400	871		8.191
Reis- en verblijfskosten binnenland	3.323		7.592	848		11.763
Reis- en verblijfskosten buitenland	6.908		7.784			14.692
Overige kosten			795		11.790	12.585
<b>Totaal</b>	<b>13.952</b>	<b>1.199</b>	<b>18.571</b>	<b>1.719</b>	<b>11.790</b>	<b>47.231</b>

Bovenstaand overzicht is opgesteld conform de 'Regeling declaraties en bestuurskosten CvB-leden bekostigde Nederlandse hogescholen'. De regeling is medio april 2019 met een bindingsbesluit vastgesteld in de Algemene Vergadering van de Vereniging Hogescholen en aangepast op 5 februari 2021.

### Representatiekosten

Onder de representatiekosten zijn de onbelaste vaste onkostenvergoedingen opgenomen. Dit betreft voor E.M. Minnemann € 3.000, voor H. Camps € 800, voor A. Hardorff € 2.400 en voor H. Nederlof € 871.

### Reiskosten binnenland

Deze kosten hebben betrekking op reizen met het openbaar vervoer voor woon-werkverkeer en zakelijke dienstreizen. Indien het openbaar vervoer niet op doelmatige wijze mogelijk was, is er voor zakelijke dienstreizen gebruikgemaakt van een taxi.

### Reiskosten buitenland

Deze kosten betreffen voor E.M. Minnemann de deelname aan de kennissmissie met de demissionair minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap naar Zuid-Afrika en voor A. Hardorff de deelname aan de conferentie 'Digital Universities US 2023' in Chicago USA en aan de 'Navitas Business Partners Conference' in Bangkok, Thailand.

### Overige kosten

De overige kosten onder 'CvB gezamenlijk' betreffen de kosten van netwerkbijeenkomsten en het afscheid van H. Camps.

## 8.3 Continuïteitsparagraaf - Risicomanagement- en risicobeheersingssysteem

### 8.3.1 Organisatorische uitgangspunten en besturingsfilosofie

Het realiseren van de ambities uit het instellingsplan vraagt een commitment aan onze organisatorische uitgangspunten:

- een professionele cultuur waarin kwaliteit, innovatie en leren centraal staan;
- ondersteund door werken in resultaatverantwoordelijke teams;
- vanuit vereenvoudigde processen en bedrijfsvoering ten gunste van executiekracht.

### Professionele cultuur

Leidende principes hierbij zijn: het nemen van verantwoordelijkheid voor ons eigen aandeel en voor het geheel in een open aanspreekcultuur en op basis van integer handelen, rechtvaardigheid, voorbeeldgedrag, moreel besef, het kunnen hanteren van ethische dilemma's en het vermogen tot (zelf)reflectie.

### Werken in resultaatverantwoordelijke teams

Samenwerken in resultaatverantwoordelijke teams gebeurt op basis van vertrouwen. We willen ervoor zorgen dat teams en individuen hun professionele verantwoordelijkheid kunnen nemen. Dat kunnen ze doen wanneer ze vrijheid ervaren binnen een duidelijk uitgezette koers (richting) en binnen de bijbehorende kaders, ondersteund met (een ontwikkeling van) de juiste vaardigheden. We zorgen ervoor dat de besluitvorming participatief, begrijpelijk en transparant is.

### Vereenvoudigde processen

Door 'strategic alignment' te bewaken – van missie naar strategische doelen en ambities en de bijbehorende acties – is voor iedereen duidelijk wat en hoe zij kunnen bijdragen aan de doelen van De Haagse Hogeschool. Dit bereiken we door basisprocessen te vereenvoudigen en met minder regels en bureaucratie te sturen op een beperkt aantal kritische prestatie-indicatoren (KPI's).

Waar passend hanteren we een kortcyclische aanpak (lean en/of agile) om wendbaar te zijn. We kiezen er bewust voor om sommige dingen niet te doen, in het kader van de duurzame inzet van onze mensen en middelen. Hierbij maken we gebruik van heldere afwegingscriteria.

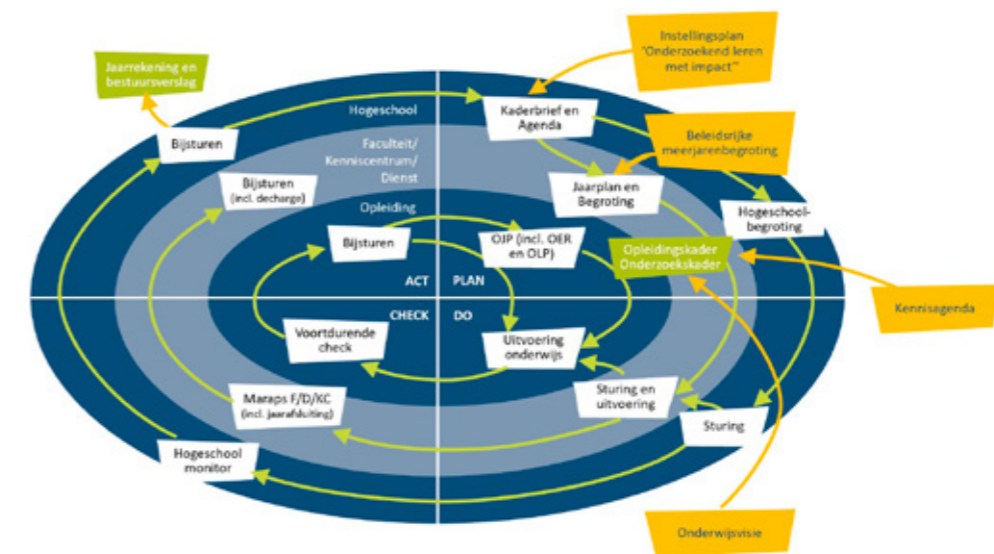
### Risicomanagement en -beheersing

Het risicomanagement en de risicobeheersing van de hogeschool zijn gebaseerd op de drie hierboven genoemde organisatorische uitgangspunten.

Deze vormen de basis voor het goede gesprek tussen het College van Bestuur, de faculteiten, diensten en kenniscentra, zoals gestructureerd in de planning- en controlcyclus van de hogeschool. Dat gesprek vindt plaats in teams tussen opleidingsmanager (faculteit), unitmanager (dienst), coördinator kenniscentrum en directeur c.q. leading lector én tussen directeur/leading lector en College van Bestuur. Het format voor de managementrapportage en de gesprekkencyclus tussen de portefeuillehouder en de directeuren is gericht op ondersteuning van het goede gesprek. Stuurgrootheden en kengetallen zijn hieraan ondersteunend en niet leidend.

### 8.3.2 De PDCA-cyclus

De concerncontroller coördineert de PDCA-cyclus op het niveau van het College van Bestuur en het niveau van de faculteiten, diensten en kenniscentra. De jaarlijkse (bestuurs)agenda is de basis van de jaarplannen van de faculteiten, diensten en kenniscentra. In de jaarplannen zijn de doelen van het instellingsplan vertaald naar doelstellingen voor het komende planjaar. Hieronder staan de belangrijkste mijlpalen en kernproducten in de PDCA-cyclus en de samenhang tussen de verschillende niveaus weergegeven.



**Plannen**

De PDCA-cyclus op hogeschoolniveau loopt van januari tot en met december. De voorbereiding op het nieuwe planningsjaar begint in mei-juni van het voorafgaande jaar met de vaststelling van de kaderbrief, waarin de hoofdlijnen van beleid (de uitvoeringsagenda) en de begroting zijn vastgelegd.

De kaderbrief hangt nauw samen met de ambities die de hogeschool heeft geformuleerd in het instellingsplan, in de onderwijsvisie en de onderzoeksvisie. In de kaderbrief staan de prioritering en de accenten die hieruit voortvloeien voor het volgende jaar, doorvertaald naar accenten in de bedrijfsvoering en HRM. In de kaderbrief houden we ook rekening met de externe ontwikkelingen die van belang zijn. Deze worden, afhankelijk van de mate van concreetheid, verwerkt in de doelstellingen, budgetten en risicoparagraaf.

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

Ook de kenniscentra die ondersteunend zijn aan onderzoek maken deel uit van deze cyclus en worden voor het opstellen van jaarplannen gevoed door de voornemens en plannen van de lectoraten. De basis van deze plannen is geborgd in de kennisagenda.

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

**Monitoren en meten**

In de managementrapportages monitoren we de voortgang van de resultaten in het lopende jaar. Deze rapportages worden in twee zogeheten ‘marap-cycli’ geproduceerd: marap 1 in april, marap 2 in september. In de managementrapportages doet het management van faculteiten, kenniscentra en diensten (de maraps F/D/KC) systematisch verslag van de voortgang en resultaten van hun jaarplannen in de rubrieken onderwijs en onderzoek (waaronder de voortgang van de implementatie van de onderwijsvisie en de onderzoeksagenda), ondersteuning (waaronder risicomanagement, bedrijfsvoering en compliance), HRM en financiën.

De maraps van de faculteiten, kenniscentra en diensten worden onderbouwd met data uit verschillende dashboards over onderwijs, onderzoek, HRM en financiën. De directeuren c.q. leading lectoren geven hierbij een toelichting vanuit het management.

In aanvulling daarop leveren de diensten zogeheten signaleringen op (attentie- en besprekpunten). Deze dienen als basis voor het gesprek van het College van Bestuur en de concerncontroller met de directeuren van diensten en faculteiten en leading lectoren over de voortgang en resultaten.

De structuur van de rapportering volgt de strategie van de hogeschool (de structuur van de uitvoeringsagenda).

Door te kiezen voor een model van ‘exception reporting’ fungeert de rapportage niet alleen als verantwoordingsdocument, maar meer en meer als basis voor de monitoring en communicatie binnen een faculteit, dienst en kenniscentrum. De signaleringen van de diensten maken deel uit van de dialoog van de adviseurs en de businesscontrollers met de directeur.

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

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

De jaarafsluiting per faculteit, dienst en kenniscentrum vindt plaats in het voorjaar, voorafgaand aan de eerste maraprondie. De jaarrekening en het bestuursverslag in april geven de externe (financiële) verantwoording over de resultaten in het afgelopen jaar. Daarmee wordt invulling gegeven aan de formele decharge van de directeuren en leading lectoren voor het door hun gevoerde beheer en beleid.

De kernproducten vanuit de PDCA-cyclus op hogeschoolniveau (de kaderbrief, de begroting, de maraps, de hogeschoolmonitor en de jaarafrekening en het bestuursverslag) worden besproken in het interne toezicht – de RvT-commissies en de Raad van Toezicht als geheel – en de medezeggenschap. Dit gebeurt via de reguliere overlegcyclus die hiervoor is ingesteld.

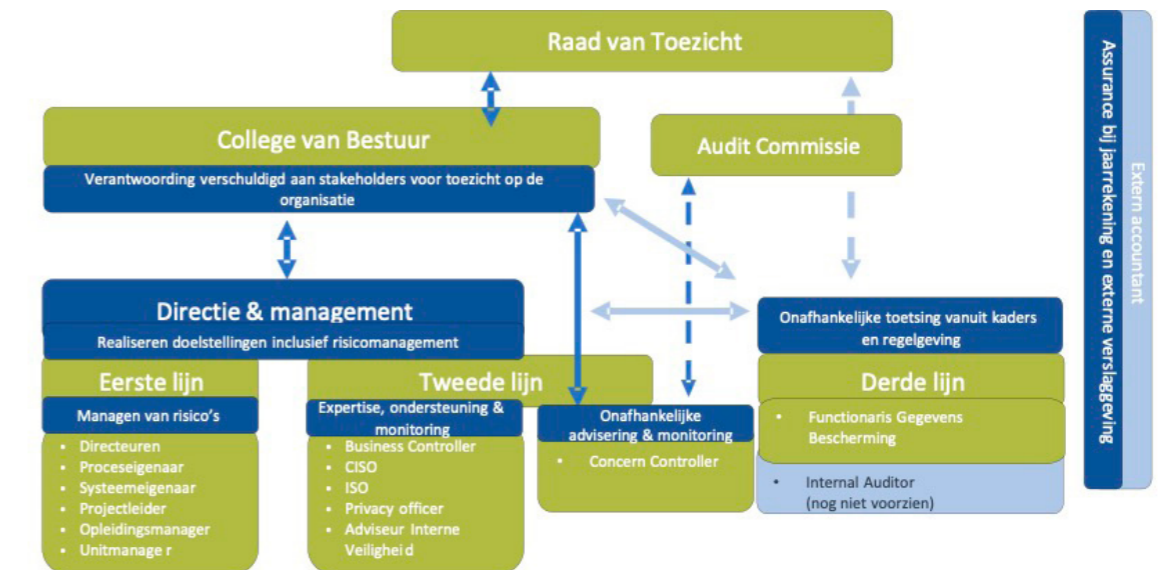
**8.3.3 Integraal risicomanagement, Three Lines Model, risicobereidheid**

In 2023 stelde de hogeschool nieuwe beleidskaders vast voor de versterking van het integraal risicomanagement binnen de hiervoor beschreven PDCA-cyclus, die zowel de management control als ook het risicomanagement omvat. Het eenduidig beleggen van de verantwoordelijkheid in meerdere lijnen van de organisatie draagt bij aan die versterking.

Vanuit de hierin beschreven lijnen van het zogenoemde 'Three Lines Model' is de eindverantwoordelijkheid voor het nemen van risico's in de dagelijkse praktijk een taak van de eerste lijn. De ontwikkeling van een goed proces voor risicomanagement en beheersing ter ondersteuning is belegd in de tweede lijn. De derde lijn (inrichting nog onderhanden) voorziet de bestuursorganen van De HHS van zekerheid over de kwaliteit van sturing en beheersing. Dit raamwerk gaan we versterken door een risicodialoog te voeren over organisatieonderdelen heen.

De kaders voor integraal risicomanagement voorzien in een ontwikkelingstraject door allereerst in te zetten op de verdere versterking van de tweede lijn en daarna – op de iets langere termijn – van de derde lijn. Het Three Lines Model van De Haagse Hogeschool is hieronder weergegeven.

3 Lines Model



In de besturingsfilosofie van de hogeschool is onze risicobereidheid als volgt vastgesteld: 'De hogeschool heeft een risicomijdend risicoprofiel. Als basis voor het opereren binnen de hogeschool geldt het profiel van De Haagse Hogeschool als waardegedreven maatschappelijke organisatie met een kerntaak in (bekostigd) onderwijs en praktijkgericht onderzoek. Vanuit deze positionering is het niet gewenst onnodige risico's te lopen. Deze risicohouding is te typeren als defensief.

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

Dit komt tot uitdrukking in de minimumwaarden die voor de financiële ratio's toelaatbaar worden geacht.

Om de impact van de onderkende risico's te mitigeren, kunnen een aantal financiële beheersmaatregelen worden ingezet, zoals outsourcing van werkzaamheden, het versneld terugbrengen van personele kosten vanuit tijdelijke inhuur (flexibele kostenschil) en het terugbrengen van huurkosten door het opzeggen van externe huurcontracten.

### 8.3.4 Frauderisico's en beheersingsmaatregelen

De Haagse Hogeschool onderkent de volgende belangrijke frauderisico's:

- **Diplomafraude**

Diplomafraude doet zich voor, wanneer een student zich langs oneigenlijke weg weet te kwalificeren voor de eindtermen van zijn/haar opleiding en een getuigschrift ontvangt waarbij niet aan (alle) vereiste onderliggende toetsresultaten wordt voldaan c.q. alle benodigde studiepunten zijn behaald.

Binnen De Haagse is dit risico gemitigeerd door een centraal geregeld toetsproces en toetsportal, dat garant staat voor handhaving van het vierogenprincipe voor zowel de totstandkoming van toetsen als ook het (objectief) beoordelen van ingediende toetsen met een eenduidige identificatie van de student. De behaalde resultaten worden verder bewaakt vanuit de examencommissies van de individuele opleidingen. Eventuele vermoedens van fraude worden aan de commissies kenbaar gemaakt en verantwoord in hun jaarlijkse verslaglegging.

Ook het proces van afgifte en registraties van diploma's behoort tot de centraal beheerde kernprocessen, waarbij procescontroles toezien op ongeautoriseerde afgiftes.

In 2023 zijn geen diplomafraudes gemeld.

- **Bekostigingsfraude**

Bekostigingsfraude kan zich voordoen, wanneer studenten worden ingeschreven in bekostigde opleidingen, terwijl deze niet voldoen aan de gestelde toelatingscriteria.

Binnen De Haagse is het inschrijvingsproces van studenten op een centrale plek geregeld, waarbij een individuele onafhankelijke toetsing plaatsvindt op vooropleiding, nationaliteit, verblijfstitel (basisregistratie personen) en op het voldaan hebben aan de verplichting tot betaling van het collegegeld.

De externe accountant voert tenslotte een (assurance) onderzoek uit naar de opgegeven bekostigingsgegevens van de hogeschool en brengt daarover een afzonderlijk verslag uit richting DUO.

In 2023 zijn geen bekostigingsfraudes gemeld.

- **Fraude uitgaand betalingsverkeer**

Het risico van fraude voor onverplichte betalingen ontstaat wanneer – als gevolg van samenspanning c.q. onvoldoende functiescheiding – betalingen kunnen worden gedaan, die niet door onderliggende tegenprestaties worden gedekt.

Het interne betalingsverkeer wordt beheerd vanuit de Dienst Bedrijfsvoering & Control, ondersteund door de Unit Inkoop van de Dienst Facilitaire Zaken & IT. De risico's in dit proces zijn – zowel vanuit autorisatie als functiescheiding tussen afdelingen – volledig geborgd. Daarbij matchen we uitgaande betalingen met corresponderende inkoopopdrachten (waar het gaat om investeringen of overige instellingslasten). Of we borgen de uitgaande betalingen vanuit de functioneel gescheiden personeels- en salarisadministratie.

Over 2023 zijn geen betalingsfraudes bekend.

### 8.3.5 Specifieke risico's voor De Haagse Hogeschool

Bij de totstandkoming van de managementrapportages in 2023 hebben wij de hogeschoolbrede risico's in kaart gebracht. Vanuit de rapportage over de voortgang op de bestuursagenda onderkennen we risico's in de volgende domeinen:

- kwaliteit en innovatie van onderwijs en onderzoek;
- welzijn van medewerkers en studenten;
- instroom en studentenaantallen
- informatiebeveiliging en risicomanagement.

### Kwaliteit en innovatie van onderwijs en onderzoek

- **Er is een risico van mogelijke vertraging op initiatieven vanuit het instellingsplan vanwege implementatievraagstukken in onderwijs/onderzoek en bedrijfsvoering.**

De Haagse Hogeschool heeft stappen gezet in een verdere uitwerking van het instellingsplan naar een meerjarenuitvoeringsagenda van de strategie en in de uitvoering van de transitie van de IT-dienstverlening. De planvorming en besluitvorming over de onderwijsvisie, kennisagenda en het sustainable action programme konden we in 2023 afronden. Ook boekten we voortgang op de dossiers inclusie en CRM.

Het kost evenwel tijd om de hieruit volgende grote veranderprogramma's te concretiseren. Het traject versnellen is niet gemakkelijk vanwege de complexiteit van de verschillende thema's en de samenhang die we daarin moeten borgen. Daarom hebben we rekening gehouden met een risico van vertraging op de uitvoering van de initiatieven van het instellingsplan.

De jaarplannen bieden een beperkt inzicht in de benodigde capaciteit. Er is geprobeerd om ruimte te laten in 2024 voor de uitvoering van de nog uit te werken implementatieplannen. Vanuit IT blijft de capaciteit voor 2024 beperkt. Nu we ook de besluitvorming over de IT-transitie/sourcing en het meerjaren strategisch huisvestingsplan hebben afgerond, kunnen we de laatste stappen zetten vanuit de roadmap voor de verdere uitwerking van de beleidsrijke financiële meerjarenbegroting (voorjaar 2024).

Verdere beheersmaatregelen:

- de periodieke voortgangsrapportage en prioriteitenanalyse van de geplande uitvoering van het instellingsplan;
- met bijsturing op de meerjarige uitvoeringsagenda van het instellingsplan;
- in relatie tot de financieel beleidsrijke meerjarenbegroting.

### Welzijn van medewerkers en studenten

- **Het risico van studievertraging bedreigt studentenwelzijn en vraagt om de inzet van extra middelen, ook na NPO-periode.**

We onderkennen de risico's van studentwelzijn en werkdruk en willen die ondervangen vanuit de jaarplannen, de nieuwe onderwijsvisie en de activiteiten van het team Studentenwelzijn bij de Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie (o.a. beleid studentenwelzijn, de 'WellBees', het buddy-programma, onderzoek naar studentenwelzijn en hun beleving van de begeleiding). In de nieuwe onderwijsvisie is succesvol afstuderen (studentsucces) een speerpunt. Hier gaan onder andere persoonlijke leerpaden aan bijdragen. Het risico van langstuderen is daarmee als zodanig nog niet weggenomen. De actuele studentsuccescijfers geven voorsnog geen indicatie voor een toename in langstudeerders.

Studentenwelzijn maakt deel uit van de structurele inzet en taakbelasting voor docenten. Centrale ondersteuning blijft nodig. Die zullen we daarom ook voor de langere termijn inrichten, waarbij we ook na de NPO-periode structureel middelen moeten vrijmaken.

De druk op de bekostiging is daarbij een bijkomend risico. In de financiële meerjarenraming houden we rekening met een blijvende druk op de bekostiging vanwege lagere studentaantallen en – zoals hierboven aangestipt – een mogelijk krimpende bekostigingsgraad.

De meerjarige uitwerking hiervan maakt deel uit van de in 2024 op te stellen beleidsrijke meerjarenbegroting.

Verdere beheersmaatregelen:

- Ontwikkelen gerichte aanpak en blijvend meerjarig middelen vrijmaken voor toenemende studievertraging, uitval en langstudeerders;
- doorgaan met het project Studentbegeleiding gericht op het versterken van de begeleidingsketen;
- een actieve werving in de arbeidsmarktcampagne (HRM);
- een vernieuwde aanpak welzijn en werkdruk (HRM);
- intensivering van de monitoring van medewerkerstevredenheid;
- meer inzetten op communicatie en een beter bereiken van studenten en medewerkers;
- continuering van de traineepool;
- focus op onboarding van nieuwe medewerkers en management development.

- **Het risico van sociale onveiligheid en ongewenst gedrag – in de meest brede zin – vergt extra aandacht en commitment.**

Sociale veiligheid en het voorkomen/bestrijden van ongewenst gedrag zijn actuele maatschappelijke thema's. De Haagse Hogeschool is een community van bijna 30.000 mensen en veel van de algemene maatschappelijke trends en issues vertonen zich dus ook binnen onze hogeschool. Ook wij ervaren dat sociale veiligheid niet vanzelfsprekend is. Ongewenst gedrag is derhalve een risicofactor die steeds meer aandacht van ons vraagt. Het is complexe materie waarin veel belangen ten opzichte van elkaar moeten worden afgewogen.

Het College van Bestuur en het management zijn intensief bij deze problematiek betrokken en vastbesloten om dit risico te mitigeren.

Verdere beheersmaatregelen:

- uitvoering van beleid van onze inclusieve hogeschool;
- de start van het programma Sociale veiligheid en inclusie (deels bekostigd vanuit middelen OCW);
- daarbij aandacht besteden aan het creëren van bewustzijn, het verhogen van de meldingsbereidheid en het verbeteren van de bekwaamheid van studenten en medewerkers om hiermee om te gaan;
- deze thema's op de agenda zetten van onder andere de Leiderschapsconferentie in 2024 en de training voor eerstejaarsstudenten in het collegejaar 2024-2025;
- uitvoering van de pilot monitor Sociale veiligheid (2024).

### Instroom en studentenaantallen

- **Er is een risico van meer druk op het bekostigingskader als gevolg van de verwachte dalende studentenaantallen.**

Al eerder hebben we het risico van krimpende instroom en studentenaantallen onderkend, maar de realiteit valt tegen. De vooruitzichten op dat terrein zijn helaas verslechterd. De instroom bij nieuwe opleidingen ligt overigens op de streefwaarde. Als hogeschool moeten we ons voorbereiden op een verdere krimp.

De studentsuccescijfers per oktober 2023 geven een beeld van een lagere instroom en een hogere uitstroom dan verwacht. De instroom blijft vooral achter onder Nederlandse studenten bij bestaande opleidingen. Het studieklimaat voor internationale studenten – een van de pijlers van het instellingsplan - staat onder druk<sup>6</sup>. De verwachtingen over de ontwikkeling van studentenaantallen moeten we wederom neerwaarts bijstellen naar een niveau van 23.000 tot 24.000 studenten.

De instroom van nieuwe studenten valt tegen. Er ontstaat meer studievertraging. Het aantal langstudeerders neemt toe. Die factoren impliceren een hoge gevoeligheid op de omvang van de te verwachten rijksbijdragen en collegegelden. Dit heeft directe consequenties voor de beschikbare middelen voor onderwijs en ondersteuning. Ter indicatie: 1 procent lagere (of hogere) studentenaantallen resulteert in een afwijking op de baten in de orde van grootte van € 2 miljoen. Dit komt overeen met een kleine 1 procent van de totale baten.

Faculteiten bereiden zich - vanuit hun eigen meerjarenraming – daar waar dat van toepassing is voor op de krimp. Ook voor ondersteunende activiteiten wordt een heroriëntatie uitgevoerd op efficiency en effectiviteit. De gevolgen van de lagere studentaantallen en de wegvallende tijdelijke NPO-middelen zullen in financiële zin met name in en vanaf 2025 worden gevoeld.

De hogeschool stuurt actief bij op de inzet van docenten in relatie tot het aantal studenten.

In het geval van een noodscenario kan de hogeschool door het voortijdig beëindigen van tijdelijke dienstverbanden en het stopzetten van externe inhuur op kortere termijn een kostenbesparing realiseren in de orde van grootte van 15 procent van haar totale lasten (circa € 35 miljoen in 2025). Hiermee zijn de financiële wendbaarheid en continuïteit geborgd.

<sup>6</sup> Naar aanleiding van de door de minister aangekondigde instroombepalingen voor internationale studenten is de totale internationale studentenpopulatie en de financiële vertaalslag van deze studentenaantallen naar onze meerjarenbegroting nader in kaart gebracht. Binnen de totale populatie aan studenten bevinden zich 3.253 studenten uit het buitenland (12,8 procent, uitgaande van een niet-Nederlandse vooropleiding). De internationale instroom betreft vooral Europese studenten en is afgelopen jaren gegroeid. In totaal biedt De Haagse Hogeschool elf Engelstalige bacheloropleidingen aan.

Het aandeel in bekostiging en collegegeld van internationale studenten in de begroting 2024 belooft € 25 miljoen (13 procent van het totaal aan bekostiging en collegegeld). De mogelijke financiële impact is in scenario's doorgerekend (1 procent instroomdaling; volledige instroombepaling op niet-EER studenten; halvering van de instroom), wat maximaal kan leiden tot een theoretisch verlies aan jaarbekostiging in 2028 in de orde van grootte van € 11 miljoen.



Verdere beheersmaatregelen:

- marketinginspanningen op werving en verbetering conversie;
- doorvoeren van assortimentsbeleid en vernieuwing/uitbreiding van het opleidingsaanbod;
- nieuwe onderwijsvisie, onder andere gericht op meer flexibel onderwijs en het versterken van de begeleidingsketen om uitval te voorkomen en studiesucces te vergroten;
- inzet op datagedreven student analytics;
- meerjarenperspectief toegevoegd in de jaarplannen van de faculteiten, voor diensten in uitwerking;
- voorsorteren op krimp door het niet vervullen van vacatures daar waar dat verantwoord is.

### Informatiebeveiliging en risicomanagement

- **Er is een risico van cybercriminaliteit en reactief risicomanagement.**

Het dreigingsbeeld voor cybercriminaliteit in de onderwijs- en onderzoekssector werd in het verslagjaar helaas niet kleiner. Daarom zijn een actuele monitoring op de ICT-infrastructuur en een adequate incident respons procedure met uitwijkmogelijkheden essentieel om een adequate informatiebeveiliging te kunnen waarborgen. Ook het vergroten van awareness bij medewerkers en studenten op dit thema blijft een uitdaging.

Een hogere procesvolwassenheid is ook gewenst in de risicomanagementcyclus van de hogeschool. Toezicht op compliance en risicomanagement maken op dit moment in sterke mate 'informeel' deel uit van de PDCA-cyclus, door rapportering, verantwoording en sturing op incidenten ('exception reporting') en primaire afdekking via tweedelijns (specialistische) functies.

Beheersmaatregelen:

Inmiddels hebben we – zoals hiervoor toegelicht – een samenhangende visie uitgewerkt en een inrichtingsvoorstel voor risicomanagement en compliance. Daarin zijn zowel de verantwoordelijkheden voor de eerste lijn als de tweede en derde lijn nader uitgewerkt, waardoor we de risico's meer proactief kunnen managen.

Op basis daarvan wordt gewerkt aan versterking van het risicobewustzijn en -eigenaarschap in de organisatie.

Waar het gaat over informatieveiligheid, kennisveiligheid en cyberdreiging is een eigenstandige rapportage ingericht, die deel uitmaakt van de reguliere rapportagecyclus. Er is een rapportagelijns ingericht vanuit het CIO-office via het College van Bestuur aan de Raad van Toezicht.

De Haagse rapporteert bij datalekken conform de geldende regelgeving volledig transparant aan de Autoriteit Persoonsgegevens. Het College van Bestuur kiest er bewust voor om op dit thema in dit bestuursverslag geen verdere openheid van zaken te geven.

### 8.3.6 Uitvoering van het toezicht

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

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 2023 zijn beschreven in het verslag van de Raad van Toezicht.

## 8.4 Naleving van wet- en regelgeving

### Helderheid

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

### Uitbesteding

Bij De Haagse Hogeschool is in het verslagjaar 2023 geen sprake geweest van uitbesteding van bekostigd onderwijs, zoals bedoeld in de notitie 'Helderheid bekostiging hoger onderwijs'.

### Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Met ingang van 15 april 2021 is de beleidsregel 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten' (hierna: de beleidsregel) in werking getreden. Deze bevat voorwaarden waaronder bekostigde HO- en MBO-instellingen met publieke middelen mogen investeren in private activiteiten. Deze beleidsregel vervangt de volgende notities en handreikingen:

- Thema 2 van de Notities Helderheid in de bekostiging van het beroepsonderwijs en de volwasseneducatie en Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs (2004)
- Handreiking voor de inrichting van onderwijskundige publiek-private arrangementen (2011).

In 2023 beoordeelde de hogeschool op basis van de beleidsregel opnieuw of haar activiteiten een publiek of privaat karakter hebben. Zij onderbouwde vervolgens waarom deze activiteiten in haar visie met publieke middelen mogen worden gefinancierd. De beschouwing werd uitgevoerd aan de hand van de voorwaarden zoals we die hebben opgenomen in artikel 3 van de beleidsregel en de handreiking publiek privaat die eind 2013 in samenwerking met controllers binnen het hbo tot stand is gekomen.

In lijn met de brief van de minister van 3 oktober 2023 wordt onderstaand een gedetailleerde specificatie van de private baten per categorie van activiteiten weergegeven. De totale omvang over het verslagjaar 2023 bedroeg circa € 4,3 miljoen.

	Contractonderwijs	Detachering	Onderzoek 3e geldstroom	Verhuur	Overige
Omvang baten	€ 2.441.650	€ 169.636	€ 576.072	€ 376.031	€ 728.722
Risicobeleid en risicobeheer	Zie paragraaf 8.3.				
Juridische inbedding	Voor geen van deze activiteiten geldt dat ze ondergebracht zijn in een aparte rechtspersoon of entiteit. Ze zijn dus alle onderdeel van de Stichting HBO Haaglanden.				
Organisato-rische inbedding en toedeling van verantwoordelijkheid	Het contract-onderwijs wordt uitgevoerd binnen de faculteiten. Elke faculteit heeft een eigen private kostenplaats voor het contractonderwijs. De faculteitsdirecteur is verantwoordelijk.	Detachering kan plaatsvinden vanaf diverse kostenplaatsen. De directeur van de des-betreffende kostenplaats is verantwoordelijk.	De 3e geldstroom voor Onderzoek wordt verantwoord op de kostenplaatsen van de lectoraten. De lectoraten zijn ondergebracht binnen de faculteiten. De faculteitsdirecteur is verantwoordelijk.	Verhuur vindt plaats binnen de dienst Facilitaire Zaken & IT en betreft de verhuur van de winkelplint en ruimtes aan een onderwijs-partner voor de uitvoering van het onderwijs-programma Prepschool.	De PABO zij-instroom wordt, evenals de bacheloropleiding, uitgevoerd binnen de faculteit SWE. De faculteitsdirecteur is verantwoordelijk.

	Contractonderwijs	Detachering	Onderzoek 3e geld-stroom	Verhuur	Overige
Meerwaarde	<p>Met de private onderwijsactiviteiten versterkt de HHS zijn relatie met de werkgevers in de regio waardoor er meer stageplaatsen beschikbaar komen en/of het onderwijs beter kan worden aangepast op de behoeften van de werkgevers.</p> <p>Contractonderwijs brengt en houdt docenten in contact met het werkveld. De kennisuitwisseling die hierin plaatsvindt nemen de docenten weer mee naar de klas, waar de meerwaarde inzet voor de bekostigde wettelijke taak.</p>	<p>Het betreft hier slechts enkele mede-werkers en het gaat om detachering aan private, niet commerciële organisaties. Het betreft detacheringen aan Haaglanden Medisch Centrum, NOC*NSF, KNCB, ZonMw, RvO en LOOFC. De detacheringen zijn voor een deel van de aanstelling van de medewerkers en er is geen sprake van volledige detachering van medewerkers. Met de detacheringen wordt de samenwerking met het werkveld versterkt.</p>	<p>Het sluit aan bij de onderzoeks-ambities van de hogeschool voor meer co-creatie met het werkveld.</p> <p>De extra financiering geeft de lectoren de mogelijkheid om hun kenniskring (en daarmee hun onderzoek) verder te kunnen verbreden.</p>	<p>Voor de bevordering van het campusgevoel voor studenten zijn een aantal ruimtes, als zijnde winkelplint, voor verhuur aan het bedrijfsleven beschikbaar gesteld.</p> <p>De Prepschool is een vooropleidings-traject voor studenten op een bachelor en/of master. Naast de meerwaarde van het opleiden van de studenten levert het in de nabije toekomst studenten op voor het hoger onderwijs.</p>	<p>De PABO zij-instroom zorgt voor directe verbinding met het werkveld daar de studenten de studie volgen in combinatie met het werken op een basisschool.</p> <p>Het traject draagt bij aan het terugbrengen van het lerarentekort in het basisonderwijs.</p>

**Contractonderwijs en maatwerkonderwijs (€ 2,4 miljoen)**

Eind 2023 bestonden de private onderwijsactiviteiten uit een aantal onbekostigde master- en post-hbo-opleidingen. Het betreft hier onderwijsactiviteiten die in het verlengde van de kernactiviteiten van de hogescholen worden ondernomen en die deze kernactiviteiten versterken. Hierdoor is geen sprake van commerciële activiteiten met enkel een winst oogmerk. Daarnaast werd voor ongeveer € 0,1 miljoen aan maatwerktrajecten gerealiseerd. Het beleid rond de organisatie van privaat onderwijs, kostprijsberekeningen en de verwerking van het resultaat werd vastgelegd in de beleidsnotitie 'Integrale kostprijs private activiteiten, uitgangspunten en rekenmodel' (2021). Het uitgangspunt is dat de onderwijsactiviteiten zichzelf moeten kunnen financieren en op de lange termijn positieve resultaten genereren. In lijn met de beleidsregel wordt het resultaat op het private onderwijs afgewikkeld op het publieke vermogen. De opleidingen zijn immers ontwikkeld met publieke middelen. Dit betekent dat het negatieve private eigen vermogen ultimo 2023 ongewijzigd blijft.

Het resultaat op het private onderwijs over 2023 was circa € 0,13 miljoen positief. In het resultaat werd de interne doorbelasting van de organisatieoverhead verwerkt ter hoogte van circa € 0,42 miljoen. Het tarief voor de doorbelasting van de organisatieoverhead werd voorcalculatorisch vastgesteld. Op basis van nacalculatie had de doorbelasting ongeveer € 0,12 miljoen hoger moeten zijn. Rekening houdend met de nacalculatie was het private resultaat over 2023 nihil.

**Contractonderzoek (€ 0,6 miljoen)**

De onderzoeksactiviteiten binnen De Haagse zijn erop gericht onze maatschappelijke impact als kennisinstelling verder te vergroten. Om dit mogelijk te maken, zetten de kenniscentra en de lectoraten actief in op het binnenhalen van tweede en derde geldstromen. Een onderdeel van de derde geldstroom is contractonderzoek. Het uitgangspunt van onderzoek in de publieke taak is dat dit leidt tot valorisatie die terugvloeit naar het onderwijs. Indien contractonderzoek wordt gedaan in opdracht van een derde (zijnde niet de overheid), waarvan de resultaten ten behoeve zijn van deze derde partij, dan is er sprake van een private activiteit volgens de beleidsregel. Het uitgangspunt is dat contractactiviteiten op basis van een integraal uurtarief worden uitgevoerd. Het resultaat op het private contractonderzoek wordt afgewikkeld op het publieke vermogen. Het College van Bestuur besluit, na instemming van de Hogeschoolraad, bij de resultaatbestemming over mutaties aan de bestemmingsreserves onderzoek.

Voor het private contractonderzoek konden we in het verslagjaar de administratieve ontvlechting van het publieke deel nog niet afronden.

**Verhuur van roerende en onroerende zaken (€ 0,3 miljoen)**

De hogeschool verhuurt een deel van de hoofdlocatie aan het Johanna Westerdijkplein. De ruimtes worden beschikbaar gesteld voor het bedrijfsleven. Dit komt ten goede aan het campusgevoel voor de studenten. De ruimtes zijn niet primair toegankelijk voor studenten en medewerkers van De Haagse Hogeschool, waardoor sprake is van een private activiteit. De huur wordt jaarlijks geïndexeerd op basis van het maandprijsindexcijfer volgens de consumentenprijsindexreeks (2015=100). Daarnaast maakt een externe partij gebruik van de faciliteiten van de hogeschool voor de uitvoering van het onderwijsprogramma Prepschool. Hiervoor ontvangt De Haagse een vergoeding.

**Detachering van medewerkers (€ 0,2 miljoen)**

De Haagse Hogeschool realiseerde in 2023 ongeveer € 0,2 miljoen aan baten door de detachering van medewerkers aan private organisaties. We factureerden de opdrachtgevers de werkgeverslasten die voortvloeien uit de bezoldiging die de gedetacheerde bij de hogeschool ontvangt, voor het deel in fte-omvang dat de detachering bevat.

**PABO zij-instroom (€ 0,7 miljoen)**

Als 'zij-instromer in het beroep' volg je een zij-instroomtraject tot leraar (speciaal) basisonderwijs. Tegelijkertijd doe je ervaring op in een basisschool, waar je meteen les geeft. Dit type onderwijs wordt geclassificeerd als private activiteit.

**Overige activiteiten (€ 0,1 miljoen)**

De hogeschool heeft bij de opleidingen Communicatie en Multimedia Design een design agency dat door studenten wordt geleid voor onder andere het ontwerpen van logo's, websites en merken. De activiteiten zijn gericht op de talentontwikkeling van de studenten. In het verslagjaar 2023 voerde de design agency opdrachten uit voor derde partijen. In lijn met de beleidsregel was hier sprake van een private activiteit.

**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.

**Studenten volgen modules van opleidingen**

Studenten van andere hogescholen kunnen via het Kies op Maat-traject modules volgen (minoren) van De Haagse Hogeschool. Indien dit het geval is, vindt inschrijving plaats via de studentenadministratie.

**Bekostiging van maatwerktrajecten**

In 2023 werden er geen maatwerktrajecten georganiseerd zoals bedoeld in de notitie 'Helderheid bekostiging hoger onderwijs'.

**Profileringsfonds**

Het Profileringsfonds voorziet in een financiële ondersteuning bij studievertraging door bijzondere omstandigheden en activiteiten en bij bestuursactiviteiten. De commissie Financiële Ondersteuning Studenten (FOS) behandelt de aanvragen. In het verslagjaar behandelde de commissie FOS 35 aanvragen vanwege bijzondere omstandigheden en 117 aanvragen vanwege bestuurlijke activiteiten. Van de in totaal 152 aanvragen beoordeelde de commissie er 136 positief. In totaal werd er in 2023 een bedrag van € 212.760 uitgekeerd uit het Profileringsfonds. Dit is € 26.188 meer dan in 2022 (€ 186.572) en € 31.141 meer dan in 2021 (€ 181.619).

Het aantal toegekende aanvragen (136) lag in 2023 aanzienlijk hoger dan in 2022 (109), hetgeen mede de stijging van het in 2023 uitgekeerde bedrag verklaart. Een andere factor is de herinvoering van de basisbeurs. De hoogte van de financiële ondersteuning uit het Profileringsfonds is gelijk aan het bedrag van de basisbeurs studiefinanciering plus eventueel de aanvullende beurs. Uitwonende studenten ontvangen in het studiejaar 2023-2024 een eenmalige verhoging van de basisbeurs. Daarnaast is de inkomensgrens voor de aanvullende beurs verhoogd. Hierdoor kunnen meer studenten aanspraak maken op een aanvullende beurs. Dit verklaart de stijging van het totaalbedrag van uitkeringen uit het Profileringsfonds. Deze lijn zal zich doorzetten in 2024.



## Hoofdstuk 9

# Kwaliteitsafspraken

In dit hoofdstuk geven we eerst een inleiding op het onderwerp kwaliteitsafspraken. Vervolgens geven we een toelichting op de gemaakte keuzes, het meerjarenperspectief, het plan De Haagse Kwaliteitsafspraken en de voortgang daarop in 2023. Daarna volgt de verantwoording van de kwaliteitsafspraken van 2023 over de inzet van de middelen op de gekozen thema's en de reflectie op de realisatie van de gekozen doelstellingen. De zelfstandige reflectie van de medezeggenschap op de besteding van de middelen is opgenomen als een afzonderlijke bijlage bij het jaarverslag.

## Inleiding

### 9.1 Plan De Haagse Kwaliteitsafspraken

De Haagse Hogeschool heeft in haar plan De Haagse Kwaliteitsafspraken ingezet op drie van de zes thema's uit het Sectorakkoord:

- intensiever en kleinschalig onderwijs (thema 1);
- meer en betere begeleiding van studenten (thema 2);
- passende en goede onderwijsfaciliteiten (thema 5).

Met deze keuze sluit de hogeschool nauw aan bij het instellingsplan waarin strategische keuzes zijn gemaakt om

- de kwaliteit van onze opleidingen continu te verbeteren;
- de opleidingen door te ontwikkelen in de richting van een onderzoekende leercultuur;
- ons internationale profiel verder te versterken;
- duurzaamheid en inclusiviteit te bevorderen.

De realisatie van de ambities uit het onderwijskader – afgeleid van het instellingsplan – wordt ondersteund door de inzet van de studievoorschotmiddelen. Met de kwaliteitsafspraken wil De Haagse Hogeschool aansluiten bij de behoefte van studenten aan persoonlijke aandacht in inspirerend en kleinschalig onderwijs met voldoende begeleiding bij de studie en persoonlijke ontwikkeling, binnen een goede leeromgeving.

#### Decentraal niveau

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.

#### Centraal niveau

Op centraal niveau investeert de hogeschool in de leeromgeving, om zo de fysieke, digitale en ondersteunende randvoorwaarden voor realisatie van het onderwijskader waar te maken.

In het plan De Haagse Kwaliteitsafspraken heeft De Haagse Hogeschool haar doelen en voornemens vastgelegd. Het overkoepelende doel van De Haagse Hogeschool is dat we de kwaliteit van ons onderwijs verhogen door onze opleidingen in lijn van ons onderwijskader vorm te geven.

In het licht van de beoordeling op de voortgang en de realisatie van de tussendoelstelling hebben we in 2021 geconstateerd, dat alle voltijd bacheloropleidingen het eerste leerjaar hebben vormgegeven conform het onderwijskader. Daarmee is deze tussentijdse doelstelling behaald. De verdere uitvoering van het plan loopt nog tot en met 2024.



## 9.2 Kwaliteitsafspraken in meerjarenperspectief

De meerjarige inzet van studievoorschotmiddelen maakt deel uit van de meerjarenbegroting. De Haagse Hogeschool heeft ervoor gekozen om voor de periode 2019 tot en met 2024 € 10,9 miljoen per jaar aan faculteiten beschikbaar te 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 verdelen we jaarlijks 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 tot en met 2024 is in de onderstaande tabel gespecificeerd. Opgemerkt wordt dat vanuit de feitelijke realisatie en (onder-)bestedingen vanaf 2021 (met name op de centrale middelen) kleine bijstellingen hebben plaatsgehad met een doorschuiving van middelen. Dit lichten we nader toe in paragraaf 9.5. De in deze tabel genoemde bedragen wijken daardoor dus iets af van de in het oorspronkelijke meerjarenplan genoemde bedragen.

Meerjareninzet studievoorschotmiddelen (bedragen * € 1 mln.)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	totalen
<b>Rijksbijdrage kwaliteitsbekostiging (studievoorschotmiddelen)</b>	5,9	7,3	12,1	15,2	16,6	19,5	76,6
	realisatie					begroot	
realisatie/interne allocatie: decentraal (thema's 1 en 2)	10,9	10,9	10,9	10,8	10,9	10,9	
centraal (thema's 2 en 5)			3,6	3,6	3,7	4,7	
<b>Totaal realisatie/interne allocatie</b>	<b>10,9</b>	<b>10,9</b>	<b>14,5</b>	<b>14,4</b>	<b>14,6</b>	<b>15,6</b>	<b>80,9</b>
Verschuivingseffecten per jaar	5,0	3,6	2,4	-0,8	-2,0	-3,9	4,3

Uit deze opstelling wordt zichtbaar dat de hogeschool over deze periode € 4,2 miljoen meer aan middelen inzet voor het doel van kwaliteitsverbetering dan zij verwacht te ontvangen vanuit de rijksbijdrage, waarbij de meerdere inzet van interne middelen in de jaren tot en met 2021 wordt verrekend met de hogere rijksbijdrage vanaf 2022.

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

## 9.3 Actuele ontwikkelingen en vooruitblik

Met de start van het jaar 2024 komt ook het einde in zicht van de werkingssfeer van het Sectorakkoord, dat de inzet van de studievoorschotmiddelen voorziet voor de periode tot en met 2024.

Vanaf 2025 worden de middelen (waarschijnlijk) structureel toegekend als lumpsumfinanciering voor een bedrag gelijk aan de kwaliteitsbekostiging voor 2024. De middelen blijven bedoeld voor onderwijskwaliteit met betrokkenheid van de medezeggenschap.

Een nadere uitwerking van de nieuwe bepalingen in regelgeving geldend vanaf 2025 is nog onderhanden. In 2024 zal deze intern worden doorvertaald naar nieuwe afspraken en uitgangspunten.

De verwachte eindevaluatie van de kwaliteitsafspraken na 2024 zal door de NVAO worden uitgevoerd aan de hand van het jaarverslag en de reflecties van de medezeggenschap. Het proces hiervoor is nog niet formeel vastgesteld.

# Verantwoording kwaliteitsafspraken 2023

## 9.4 Proces totstandkoming kwaliteitsafspraken 2023

De decentrale kwaliteitsafspraken zijn tot stand gekomen binnen de faculteiten. De besteding van deze middelen geschiedt – binnen de gegeven kaders – op het niveau van opleidingen, waar in samenspraak tussen opleidingsmanagers en opleidingscommissie afspraken zijn gemaakt over de bestedingsdoelen binnen de thema's 1 en 2. De voornemens en activiteiten per opleiding zijn vervolgens gebundeld in plannen op faculteitsniveau, waaraan de faculteitsraden voor het planjaar 2023 expliciet hun instemming hebben gegeven. Deze zijn vervolgens door het College van Bestuur vastgesteld en gebundeld ter informatie aangeboden aan de Hogeschoolraad en door de Raad van Toezicht goedgekeurd.

## 9.5 Verantwoording kwaliteitsafspraken 2023

In 2023 werd vanuit de rijksbijdrage € 16,6 miljoen aan kwaliteitsbekostiging ontvangen.

De hogeschool heeft in 2023 vanuit de interne allocatie een bedrag van € 14,9 miljoen aangemerkt als inzetbare studievoorschotmiddelen, waarvan € 10,9 miljoen als decentrale middelen en € 4 miljoen als centrale middelen.

Als gevolg van doorschuiving van in 2022 niet doorgegangene activiteiten - onderuitputting voor het honoursprogramma, het studentenbudget en het resterende budget voor verbetering van de leeromgeving (tezamen € 335.000, waarvan € 200.000 voor 2023 en € 135.000 voor 2024) - is voor het jaar 2023 in totaliteit € 15,1 miljoen beschikbaar geweest als inzetbare studievoorschotmiddelen.

De decentrale middelen zijn vanuit de interne allocatie, op basis van gewogen studentenaantallen toegeëld aan zeven faculteiten.

In totaliteit hebben we vanuit deze middelen in 2023 binnen de faculteiten en diensten 137 fte aan inzet van onderwijsgevend en onderwijs ondersteunend personeel (OP) gefinancierd, waarmee een personele last was gemoeid van € 13,7 miljoen. Daarnaast hebben we € 0,9 miljoen aan budget voor overige lasten beschikbaar gesteld.

In de paragrafen 9.4.1 en volgende hebben we de besteding van deze middelen voor de drie gekozen thema's gespecificeerd naar hoofdactiviteiten per faculteit en dienst, waarbij is aangegeven welke fte- en geldelijke inzet hierbij zijn aangehouden.

De hier genoemde bedragen zijn ontleend aan de begrote bestedingen vanuit de studievoorschotmiddelen. De uitputting is gevolgd vanuit de kwalitatieve monitoring op voortgang en realisatie van de onderliggende activiteiten. Voor de (project)bestedingen die zijn gedaan vanuit de centrale studievoorschotmiddelen hebben we tevens een kwantitatieve monitoring ingericht.

### 9.5.1 Intensiever en kleinschalig onderwijs (thema 1 OCW)

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

- klasverkleining – meer docenten beschikbaar voor kleinere onderwijsgroepen: meer contact;
- de inzet van activerende werkvormen en de versterking van blended learning;
- de facilitering van praktijkleren en de inzet van onderzoeksopdrachten vanuit het beroepenveld;
- persoonlijke ontwikkeling en ontwikkeling van profielgerichte vaardigheden van studenten.

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

	Intensiever en kleinschalig onderwijs (thema 1 OCW) bedragen * 1.000 euro	fte-inzet	personele lasten	overige lasten	totaal
<b>BFM</b>	<b>Binnen de Faculteit BFM lag het zwaartepunt in de inzet van de SVM-middelen voor dit thema op:</b> Intensievere aandacht voor netwerkend vermogen in het onderwijs (bij Finance & Control en praktijkleren bij Accountancy) en verdieping in de onderdelen van de praktijklijn in jaar 3 en 4 van Ondernemerschap & Retail Management. Een intensieve begeleiding op interculturele en internationale vaardigheden in de (acht) integrated semester projects van International Business.	7,4	707	6	713
<b>BRV</b>	<b>De Faculteit BRV heeft de SVM-middelen voor dit thema ingezet voor het mogelijk maken van:</b> Activerende werkvormen en digitale onderwijsmiddelen voor de opleidingen Integrale Veiligheidskunde, HBO-Rechten en Bestuurskunde/Overheidsmanagement/International Public Management (met inzet van blended learning). Klasverkleining in werkcolleges (Integrale Veiligheidskunde), mentorgroepen (International Public Management) en werkgroepen (International and European Law). Het bevorderen van actief studiegedrag (Integrale Veiligheidskunde) en cumulatief toetsen (HBO-Rechten).	4,4	408	-	408
<b>GVS</b>	<b>De Faculteit GVS heeft de SVM-middelen voor dit thema onder meer ingezet voor het mogelijk maken van:</b> Samenwerkend leren: intensief onderwijs met twee docenten aan twee klassen in jaar 1, 2 en 3 (in plaats van hoorcolleges); thematisch onderwijs, praktijkgericht, ruimte voor dialoog (Voeding & Diëtetiek). Integratie van onderzoeksopdrachten vanuit beroepenveld/lectoraten in het curriculum door middel van praktijkgericht werken in living labs met kleine groepjes studenten met intensieve begeleiding van docenten en het lectoraat (Sportkunde). Met de komst van de nieuwe skills-lokalen het opnieuw organiseren van het skills-onderwijs. Dit betekent dat er maximaal twaalf studenten tegelijkertijd onderwijs krijgen. Daarnaast bestaat door inzet van extra ondersteuning en inzet van student-assistenten de mogelijkheid tot oefenen in groepjes van drie studenten (HBO-V). Intensivering van netwerkvaardigheden en softskills in trainingen in het curriculum. De groepsgrootte verandert van 24 naar 12 studenten (Sportkunde, International Sport Management). Contact van individuele student en/of docent met alumni en werkveld met patiënten, simulatiepatiënten, externe deskundigen en beroepenveldcommissieleden (Huidtherapie). Licht- en laseronderwijs in het nieuwe curriculum, waar studenten in hele kleine groepen van circa zes studenten les krijgen van docenten en professionals in het werkveld (Huidtherapie).	5,8	626	-	626
<b>ITD</b>	<b>De Faculteit ITD heeft de SVM-middelen voor dit thema ingezet voor het mogelijk maken van onder meer:</b> Extra begeleiding/groei van aantal SEN (Special Educational Needs)-studenten (HBO-ICT). Een ruimere docent/studentratio gerelateerd aan het primaire proces (Communication & Multimedia Design/HBO-ICT). Doorontwikkelen van didactiek van semesterprogramma's (HBO-ICT).	7,4	681	3	684
<b>M&amp;O</b>	<b>De Faculteit M&amp;O heeft de SVM-middelen voor dit thema met name ingezet voor:</b> Verkleining van de klasgrootte van de opleidingen Bestuurskunde, European Studies, Facility Management en HRM, waardoor per saldo achttien extra klassen werden gecreëerd over alle leerjaren heen. Circa 70 procent van de totaal aantal beschikbare SVM-middelen wordt hiervoor ingezet (12,8 fte aan inzet).	11,0	1.074	-	1.074
<b>SWE</b>	<b>De Faculteit SWE heeft de SVM-middelen voor dit thema onder meer besteed aan:</b> Extra inzet op blended learning: realisatie van online leeractiviteiten voor deeltijd/duaal onderwijs: doorzetten van ontwikkeling van propedeusemodules en doorontwikkeling van de digitale leeromgeving (Social Work en Pedagogiek). Versterken van onderzoek in het onderwijs door het betrekken van lectoraten bij de ontwikkeling en uitvoering van major- en minoronderwijs (Social Work). Extra inzet voor de ontwikkeling en doorontwikkeling van het nieuwe afstuderen in de vorm van beroepsproducten (Pabo). Intensiveren van contact tussen docent en student door het geven van trainingen in jaar 1 en 2 in halve klassen. Keuzetrainingen in jaar 3 worden in groepen van maximaal vijftien studenten gegeven (Pedagogiek).	5,1	477	-	477
<b>TIS</b>	<b>De Faculteit TIS heeft de SVM-middelen voor dit thema onder meer ingezet voor het mogelijk maken van:</b> Stelselmatig werken aan leertaken in kleine groepen en in semester 4, het invoeren van kleinschalige groepsopdrachten binnen het curriculum Werktuigbouwkunde. Extra inzet van student-assistenten naast docenten, waardoor docenten zich meer kunnen richten op talentontwikkeling bij studenten (Process & Food Technology, Technische Natuurkunde, Technische Bedrijfskunde). Herstructurering van het curriculum ten behoeve van geïntegreerd, kleinschaliger en intensiever onderwijs: assessment for learning (Process & Food Technology, Industrieel Product Ontwerpen/Industrial Design Engineering); vereenvoudiging van het curriculum voor een betere studeerbaarheid (Civiele Techniek/Ruimtelijke Ontwikkeling). Ontwikkeling activerend onderwijs, meer inzetten van blended learning en begeleiden op kleine schaal (Industrieel Product Ontwerpen/Industrial Design Engineering). Ratioverbetering door het aantrekken van 1 fte docenten voor betere werkdrukverdeling docenten (Civiele Techniek) Inzet van extra docenten waardoor flexibele schil kan worden uitgebreid voor extra coaching in de praktijklijn (Technische Bedrijfskunde). Extra ondersteuning voor ontwikkeling onderwijs (multimedia expertise/desktop publisher) (Technische Bedrijfskunde).	12,5	1.190	143	1.333
	<b>Totaal inzet SVM-middelen voor thema 1:</b>	<b>53,6 fte</b>	<b>5.163</b>	<b>152 euro</b>	<b>5.315</b>

### 9.5.2 Meer en betere begeleiding van studenten (thema 2 OCW)

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

- meer inzet van docenten voor de individuele studieloopbaanbegeleiding van studenten;
- de inzet van student-assistenten, van mentoring en studietoetsing;
- extra aandacht voor kwetsbare studentgroepen en langstudeerders;
- een versterking van de sociale en academische binding van de student met de opleiding.

Vanuit centrale studievoorschotmiddelen is extra ondersteuning geboden voor het welzijn en welbevinden van studenten.

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

	Meer en betere begeleiding van studenten (thema 2 OCW) bedragen * 1.000 euro	fte-inzet	personele lasten	overige lasten	totaal
<b>BFM</b>	<b>Binnen de Faculteit BFM lag het zwaartepunt in de inzet van de SVM-middelen voor dit thema:</b> Op een goede en intensieve studentbegeleiding (opleidingen Accountancy, Finance & Control, Commerciële Economie, Ondernemerschap & Retail Management) door het ontwikkelen van interventies, coaching, individuele studievoortgang, een personal leadership-leerlijn en intensivering van de studieloopbaanbegeleiding.	9,2	881	8	889
<b>BRV</b>	<b>De Faculteit BRV heeft de SVM-middelen voor dit thema ingezet voor het mogelijk maken van:</b> Intensieve begeleiding van langstudeerders (HBO-Rechten, Bestuurskunde/Overheidsmanagement en Integrale Veiligheidskunde). Extra mentoring van studenten (HBO-Rechten en Integrale Veiligheidskunde) Tutoring, stagebegeleiding en study coaching (International and European Law, Safety & Security Management Studies, International Public Management).	11,9	1.109	-	1.109
<b>GVS</b>	<b>De Faculteit GVS heeft de SVM-middelen voor dit thema onder meer ingezet voor het mogelijk maken van:</b> Integratie van persoonlijke en professionele ontwikkeling in het curriculum: In Leren op Maat 30 minuten extra voor persoonlijke begeleiding van studenten (Voeding & Diëtetiek). Een geschoolde coach voor elke individuele student (HALO en International Sport Management). Aansluiting op leerbehoeften en voorkeuren; zoveel mogelijk wegnemen van (fysieke) belemmeringen. Bijvoorbeeld: verlenging toetstijd, aanpassingen in de werkplaats, extra aandacht tijdens slb, aanpassing wiskundeonderwijs (Mens & Techniek/Bewegingstechnologie). Individuele en gezamenlijke verantwoordelijkheid docententeam ten aanzien van signaleringen en ondersteuning van de student. Taskforce Langstudeerders waarin meer overleg is tussen docenten over wat nodig is voor elke student Mens & Techniek/Bewegingstechnologie). Individuele en gezamenlijke verantwoordelijkheid docententeam t.a.v. signaleringen en ondersteuning van de student. Taskforce Langstudeerders waarin meer overleg is tussen docenten over wat nodig is voor elke student Mens en Techniek/Bewegingstechnologie) Studieloopbaanbegeleiders en docenten bespreken met elkaar tijdens overleggen op ingeplande momenten de studievoortgang en het welzijn van studenten om de studenten beter te kunnen monitoren en begeleiden (Huidtherapie). Professionalisering slb'ers (The Hague Teaching & Learning Centre) en langstudeercoach (Huidtherapie).	12,0	1.244	-	1.244
<b>ITD</b>	<b>De Faculteit ITD heeft de SVM-middelen voor dit thema ingezet voor het mogelijk maken van onder meer:</b> Young Professional & Personal Development vierde jaar (Communication & Multimedia Design). Extra inzet afstudeerbegeleiding (HBO-ICT). Doorontwikkelen didactiek van semesterprogramma's (HBO-ICT). Taalontwikkeling (HBO-ICT).	7,2	578	40	618
<b>M&amp;O</b>	<b>De Faculteit M&amp;O heeft de SVM-middelen voor dit thema met name ingezet voor:</b> Extra studieadviseurs (Bedrijfskunde), langstudeerbegeleiding (Bedrijfskunde, Communicatie, HRM), extra slb-uren (Bedrijfskunde, Communicatie, European Studies, Facility Management, HRM). Extra begeleiding voor studenten beginnend voor de poort binnen project Welkom! en crash course struikelvakken (Communicatie). Coaching afstudeeropdrachten, fellowships ter begeleiding van vertraagde studenten, persoonlijke loopbaanbegeleiding in het AD-programma, werkplekleren van deeltijdopleiding (Facility Management). Op faculteitsniveau de inzet van een coördinator langstudeerders en het bieden van extra begeleiding aan Antilliaanse studenten.	6,4	620	-	620

<b>SWE</b>	<b>De Faculteit SWE heeft de SVM-middelen voor dit thema onder meer besteed aan:</b> Doorontwikkeling en uitvoering van diverse onderwijsactiviteiten gericht op professionele dilemma's en de persoonlijke ontwikkeling van studenten in houding en gedrag. De uitvoer vraagt om intensieve en kleinschalige persoonlijke begeleiding (Social Work en Pabo). Extra aandacht voor overstappers en langstudeerders door de inzet van een coördinator langstudeerders, studentmentoren en individuele sib-begeleiding (Social Work en Pedagogiek).	4,5	477	-	<b>477</b>
<b>TIS</b>	<b>De Faculteit TIS heeft de SVM-middelen voor dit thema onder meer ingezet voor het mogelijk maken van:</b> Extra begeleiding en coaching voor duaalstudenten bij het vak werkend leren; extra inzet van student-assistenten voor betere begeleiding bij projecten; meer ureninzet van studieloopbaanbegeleiders en daardoor meer individuele begeleiding (Electrotechniek, Mechatronica). Betere begeleiding van studenten door het versterken van een kleinschalig studieklimaat; bij de opleiding Technische Natuurkunde door het stelselmatig werken met groepen van zestien studenten bij projecten en practica. Coaching en begeleiding van studenten met een functiebeperking en langstudeerders (Industrieel Product Ontwerpen/ Industrial Design Engineering, Bouwkunde, Civiele Techniek, Ruimtelijke Ontwikkeling (BE). Context-gestuurde onderwijsontwikkeling, waarin studenten vanuit verschillende disciplines samenwerken en intensief begeleid worden (Bouwkunde, Civiele Techniek, Ruimtelijke Ontwikkeling BE).	7,5	658	-	<b>658</b>
<b>HHS</b>	<b>De Dienst OKC en de Dienst FZ&amp;IT hebben de centrale SVM-middelen voor dit thema onder meer ingezet voor het mogelijk maken van:</b> Bevorderen we het studentenwelzijn en de binding met de hogeschool door het aanbieden van preventieve en ondersteunende activiteiten en het bieden van professionele persoonsgerichte hulp. Een extra ontwikkelingsaanbod voor studenten die zich naast hun studie verder willen ontwikkelen en onderscheiden. Extra financiële ruimte voor een studentenbudget en projectbudget, waaruit we de versterking van de sociale cohesie en de communityvorming tussen studenten kunnen bekostigen en waardoor we kunnen inspelen op initiatieven die gedurende het jaar opkomen vanuit de actualiteit.	8,0	698	258	<b>956</b>
<b>Totaal inzet SVM middelen voor thema 2:</b>		<b>66,7 fte</b>	<b>6.265</b>	<b>306 euro</b>	<b>6.571</b>

### 9.5.3 Passende en goede onderwijsfaciliteiten (thema 5 OCW)

De middelen voor dit thema worden gefinancierd vanuit de centrale studievoorschotmiddelen, die worden beheerd door de centrale Dienst Facilitaire Zaken & IT. Deze zijn ingezet voor activiteiten als:

- de uitbreiding van de studiemogelijkheden en faciliteiten op de campus van de hogeschool;
- de verbetering van de digitale leeromgeving en infrastructuur.

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

	<b>Passende en goede onderwijsfaciliteiten (thema 5 OCW) bedragen * 1.000 euro</b>	<b>fte-inzet</b>	<b>personele lasten</b>	<b>overige lasten</b>	<b>totaal</b>
<b>HHS</b>	<b>De Dienst OKC en de Dienst FZ&amp;IT hebben de centrale SVM-middelen voor dit thema onder meer ingezet voor het mogelijk maken van:</b> Een ruimere beschikbaarheid van faciliteiten op de onderwijscampus (zowel op de hoofd- als nevenlocaties) als leer- en werkomgeving voor studenten met passende services en voorzieningen: avond en weekendopenstellingen van front office en bibliotheek. Een extra impuls aan de verbetering van de digitale leeromgeving voor studenten, zowel in een extra budget voor versnelling van de introductie van nieuwe IT-toepassingen als ook voor hands-on ondersteuning van docenten en studenten voor een optimaal gebruik en uitnutting daarvan, onder meer in blended learning en digitaal toetsen.	16,7	2.300	415	<b>2.715</b>
<b>Totaal inzet SVM-middelen voor thema 5:</b>		<b>16,7 fte</b>	<b>2.300</b>	<b>415 euro</b>	<b>2.715</b>

## 9.6 Uitputting en doorschuiving studievoorschotmiddelen in 2023

Evenals in vorige jaren zijn ook voor het verslagjaar 2023 specifieke onderbestedingen te constateren, die hebben geleid tot een lagere dan de voorgenomen uitputting van de gealloceerde budgetten en (deels) tot verschuiving van de inzet van middelen naar een volgend verslagjaar.

Op thema 2 is op een gebudgetteerde inzet van centrale studievoorschotmiddelen van € 1,5 miljoen een onderuitputting gerapporteerd van € 529.000 (circa 35 procent). Deze onderuitputting is – in hoofdlijnen – een resultante van:

- de onderuitputting op de reservering voor het studentenbudget;
- een lagere inzet van de coördinator en studenten om aandacht te vragen voor het welzijn en om het hulpaanbod te promoten;
- het niet uitvoeren van het voorgenomen project Single Point of Contact (SPOC).

Daarmee komt de gerealiseerde besteding op de studievoorschotmiddelen in 2023 uit op € 14,6 miljoen; derhalve € 0,5 miljoen lager dan begroot.

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

- Met de medezeggenschap is afgesproken om de onderuitputting als gevolg van het niet uitvoeren van het SPOC-project en de lagere inzet van de coördinator en studenten voor 2024 in te zetten voor projecten die zijn ondergebracht onder de pijlers van het welzijnsbeleid (in totaal € 350.000).
- Samen met de onderuitputting van het studentenbudget (€ 179.000) wordt dit via de resultaatbestemming gereserveerd voor besteding van de studievoorschotmiddelen in 2024.

## 9.7 Reflectie op realisatie doelstellingen kwaliteitsafspraken

De studievoorschotmiddelen zijn vanaf 2019 ingezet voor de verbetering van de onderwijskwaliteit. In deze paragraaf beschrijven we de voortgang van de realisatie van de kwaliteitsafspraken tot en met 2023 op de hoofdlijnen van de door ons gekozen thema's. Een meer diepgaande reflectie op de inzet van de middelen is beschreven in paragraaf 9.8.

### Hoofdlijnen binnen thema 1 – intensiever, kleinschaliger onderwijs

<b>Kleinere klassengroottes</b>	
Op hogeschoolniveau zijn vanaf 2019 tot en met 2023 uit deze middelen respectievelijk 76 fte, 65 fte, 58 fte, 57 fte en 54 fte ingezet. Daarmee is een structurele, duurzame verbetering gerealiseerd in kleinere klassengroottes, wat een cruciale factor is voor goed onderwijs. Dat heeft het mogelijk gemaakt het contact tussen docenten en studenten verder te intensiveren en meer ruimte te creëren voor interactie en persoonlijke aandacht. Alle faculteiten zetten een substantieel deel van hun studievoorschotmiddelen in om de docent-studentratio te verbeteren. Dat heeft geresulteerd in een vermindering in de klassengrootte in de orde van 5 tot 8 procent. De hiermee corresponderende zogenoemde docent-studentratio is voor 2023 uitgekomen op 1 docent op 22 studenten.	<b>Gerealiseerd;</b> zie ook reflectie in paragraaf 8.7

<b>Curriculumvernieuwing, activerende werkvormen en blended learning</b>	
Een deel van de studievoorschotmiddelen is en wordt ingezet om de speerpunten uit het onderwijskader nog sterker in het curriculum naar voren te laten komen, zoals netwerkend vermogen, internationale en interculturele ontwikkeling en blended learning. De curriculumvernieuwing voor de propedeuse van de voltijdbacheloropleidingen is gerealiseerd. Voor de hoofdfase is deze nog in uitvoering en zal deze gaandeweg gaan matchen naar de in 2023 nieuw ontwikkelde onderwijsvisie. In 2023 zijn vanuit het Blended Learning Lab veel activiteiten ontplooid in het stimuleren en verder ontwikkelen van blended learning binnen de hogeschool, zowel hogeschoolbreed als gericht op specifieke doelgroepen. Dit onderdeel maakt nu ook onderdeel uit van de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid. De verdere ondersteuning van de curriculumontwikkeling maakt deel uit van de oprichting van een Center for Teaching and Learning, waar alle activiteiten bij elkaar zullen worden gebracht.	<b>Ten dele gerealiseerd; in uitvoering</b> zie ook reflectie in paragraaf 8.7

**Hoofdpijnen binnen thema 2 – meer en betere begeleiding van studenten**

Meer professionele begeleiding	
Vanaf het eerste jaar van de inzet van de middelen zijn studieloopbaanbegeleiders en studiecoaches aangesteld. Eerstejaarsstudenten worden extra ondersteund en specifieke doelgroepen worden begeleid. Vanaf 2021 is het hulpaanbod vanuit de centrale studievoorschotmiddelen uitgebreid met extra studentpsychologen.	<b>Gerealiseerd;</b> zie ook reflectie in paragraaf 8.7
Peer support: inzet student assistenten	
Student-assistenten, studenten uit de hoofdfase en alumni begeleiden (eerstejaars)studenten. Daarvoor is een buddysysteem gerealiseerd. Vanuit de beschikbare NPO-middelen is deze inzet nog verder versterkt (zie hoofdstuk 4 NPO).	<b>Gerealiseerd</b>
Sociale cohesie	
Vanaf de aanvang van de kwaliteitsafspraken zijn studievoorschotmiddelen ingezet om initiatieven te realiseren die de gemeenschap versterken, bijvoorbeeld studie- en studentenverenigingen. Vanaf 2021 zetten we centrale middelen in voor onder meer de versterking van de hogeschoolbrede introductie op de diverse vestigingen, voor de versterking van het verenigingsleven en voor een extra aanbod van studentensport en -activiteiten, ook in de weekenden. Een student community fund waarbinnen studenten projecten kunnen voorstellen om de sociale cohesie te vergroten, is geïntroduceerd maar wordt nog beperkt benut. De sociale cohesie wordt verder versterkt door de inzet van 'Well-Bees' (studenten), een centraal initiatief om gemeenschappen te vormen en te ondersteunen.	<b>Ten dele gerealiseerd; in uitvoering;</b> zie ook reflectie in paragraaf 8.7

**Hoofdpijnen binnen thema 5 – meer en betere begeleiding van studenten**

Uitbreiding van de studiemogelijkheden	
De initiatieven om studeren op de campus beter mogelijk te maken, zijn gerealiseerd. Vanaf 2020 zijn de openingstijden van de bibliotheek en van de fitnessvoorzieningen verruimd. De daaruit volgende uitbreiding van de IT-support is vanaf 2021 gerealiseerd, maar hiervan is nog weinig gebruikgemaakt. Hetzelfde geldt voor het creëren van meer studieplekken voor studenten.	<b>Gerealiseerd;</b> zie ook reflectie in paragraaf 8.7
Verbetering van de digitale leeromgeving	
Een substantieel deel van de centrale studievoorschotmiddelen stond vanaf 2021 in het teken van het verbeteren van de digitale leeromgeving, enerzijds in de vorm van meer operationele ondersteuning (spoedlijn, uitbreiden frontoffice en tutorials) en anderzijds in de vorm van een extra IT-projectbudget voor onderwijsondersteuning. In 2023 is dit budget aangewend voor de succesvolle implementatie van Brightspace. Daarmee is een belangrijke mijlpaal gerealiseerd gezien vanuit de waarde voor de student en wordt deze doelstelling vanaf 2023 als gerealiseerd beschouwd.	<b>Beperkt gerealiseerd; in uitvoering;</b> zie ook reflectie in paragraaf 8.7

**9.8 Reflectie op realisatie kwaliteitsafspraken en doelbestemde NPO-middelen**

Bij de reflectie op de kwaliteitsafspraken en de doelbestemde NPO-middelen is het relevant om een onderscheid te maken tussen de inzet van de decentrale middelen (onder het beheer van faculteiten) en de inzet van de centrale middelen (onder beheer van de diensten).

**Overwegingen bij de decentrale studievoorschotmiddelen en NPO**

- **Proces van instemming en advisering wordt ervaren als overwegend administratief proces; niet een proces over onderwijskwaliteit**  
Het proces van instemming bij planvorming, bij de voortgangsgesprekken, bij de uitvoering en reflectie en bij de jaarafsluiting wordt in zijn algemeenheid als een administratief proces ervaren.

- **Weinig mogelijkheden tot bijsturing**  
Voor de decentrale afspraken bij de faculteiten is de vrije ruimte voor bijstelling van eerder gemaakte (meerjaren-) afspraken niet of nauwelijks voorhanden. Overigens doet zich bij een aantal faculteiten nu het fenomeen voor, dat als gevolg van teruglopende studentenaantallen in een aantal gevallen activiteiten moeten worden beëindigd/verminderd.

Bij de faculteiten is de inzet van de kwaliteitsmiddelen vrijwel volledig vastgelegd in vaste aanstellingen voor docenten, waarvoor deze middelen destijds ook bedoeld zijn geweest onder de thema's 1 en 2 zoals ook vastgelegd in het bijbehorende meerjarenplan.

Dat neemt niet weg, dat in voorkomende gevallen nog wel accentverschuivingen tot stand komen. Zo hebben studenten binnen de Faculteit Management & Organisatie aangegeven, dat zij middelen meer willen aanwenden voor studieloopbaanbegeleiding dan voor studievoorlichting 'voor de poort', op grond waarvan een aanpassing is doorgevoerd.

Mogelijkheden tot herbesteding zijn niettemin veelal beperkt tot een heroverweging bij projectmatig ingezette middelen (bijvoorbeeld voor ontwikkeldoelen). Sommige faculteiten (bijvoorbeeld de Faculteit Business, Finance & Marketing) zetten om die reden niet de gehele planvorming integraal op de agenda, omdat die planvorming vanuit de meerjarenplanning al is bepaald, maar kiezen voor een agendering van die onderwerpen waar nog ruimte in inzet mogelijk is en waar een dialoog nog opportuun is.

- **Weinig wijzigingen in de decentrale plannen en uitvoering voor 2023**  
Al met al waren de doorgevoerde wijzigingen in de plannen (en uitvoering) in 2023 beperkt. Een voorbeeld: binnen de Faculteit Gezondheid, Voeding & Sport werd met 7 opleidingscommissies gesproken. Bij slechts twee van de acht opleidingen zijn vanuit de advisering enkele aanpassingen doorgevoerd.
- **Kwaliteit van de dialoog is sterk afhankelijk van de omvang en de kwaliteit van de gespreksdeelnemers**  
De hoofdmoot van de gesprekken over de kwaliteitsmiddelen wordt gevoerd met opleidingscommissies. De kwaliteit van de bespreking met deze commissies is sterk afhankelijk van de kwalitatieve en kwantitatieve bezetting van deze commissies. Waar deze op orde is, is sprake van een kwalitatief goed gesprek. De uiteindelijke instemming op de plannen geschiedt via de faculteitsraden, die daarin sterk leunen op de kwaliteit en oordeelsvorming van de gesprekken in de opleidingscommissies.  
  
In zijn algemeenheid ligt de nadruk in de gesprekken op de voorgenomen activiteiten. De reflectie op doelrealisatie komt minder aan bod.  
  
Opgemerkt wordt dat de onderwerpen Kwaliteitsafspraken en NPO-middelen ieder jaar weer opnieuw moeten worden uitgelegd vanwege de frequente wisselingen in de samenstelling van de opleidingscommissies en faculteitsraden (Faculteit Business, Finance & Marketing). Daarmee krijgt de behandeling van dit onderwerp een sterk formeel en verplicht karakter, waarbij de toegevoegde waarde vanwege de grotendeels vastgelegde afspraken voor de inzet van middelen onvoldoende wordt ervaren (Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving).
- **Wendbaarheid: in de toekomst kiezen voor een minder lange tijdshorizon en meer generieke afspraken**  
Waar het gaat over de vooruitblik van te maken afspraken voor na de periode 2024 wordt als leerpunt aangereikt, dat het wenselijk is om minder gedetailleerde afspraken te maken. De voorkeur wordt gegeven aan de bespreking van een meerjarig inzetplan voor deze middelen en dan op hoofdpijnen: dat geeft duidelijkheid, maar ook wendbaarheid in het vervolg.

Daarbij is het wenselijk om opnieuw na te denken hoe we de medezeggenschap in dialoog gaan betrekken bij het vraagstuk van de kwaliteit van onderwijs. Het lijkt raadzaam om dan ook de termijn van planvorming opnieuw te kiezen (niet te lang vooruit, maar ook niet te kort cyclisch).

- **Doelen worden gehaald, maar niet uitsluitend vanuit studievoorschotmiddelen en NPO-middelen**

De Hogeschoolraad reflecteerde in het verslagjaar op de vraag of we de goede dingen doen met de beschikbare middelen. De raad benadrukte, dat de middelen waren bedoeld tot verbetering van de kwaliteit van onderwijs en stelde daarbij de vraag of dit doel daadwerkelijk is bereikt.

Ondanks de verwevenheid van doelen en activiteiten werd verondersteld dat in 2023 de middelen doelmatig zijn ingezet.

Opgemerkt wordt, dat de ondernomen activiteiten verondersteld bijdragen aan de gekozen doelen, maar dat de meerjarige planaanpak en uitwerking (in detailmonitoring op activiteiten en geld zoals vastgesteld in het verleden ) in een dynamische omgeving niet langer voldoet, maar eerder 'versmallend' werkt.

De dialoog zoals die vanuit deze systematiek wordt gevoerd is daarom toe aan een herijking.

Opgemerkt wordt dat bewustwording op kwaliteit en de inzet van deze middelen niet toeneemt. Studenten percipiëren verbeteringen die met de inzet van deze gelden zijn bereikt maar beperkt, juist vanuit hun eigen beperkte tijdshorizon (looptijd kwaliteitsafspraken is al ingegaan in 2019).

Het blijft derhalve lastig om het onderwerp kwaliteit te labelen vanuit deze middelen.

Het onderscheiden van parallelle geldstromen (lumpsum, studievoorschotmiddelen, doelbestemde NPO-middelen) verwordt daarmee tot een administratieve en verantwoordingslast op de onderliggende inspanningen.

Doordat de plan- en verantwoordingsmomenten niet parallel lopen met de onderwijscyclus (kalenderjaar versus onderwijsjaar) zijn ook de agendering en timing van deze onderwerpen lastig.

### **Verloop in personeel en medezeggenschap vertroebelen het zicht op de impact**

Afgelopen jaren was er veel verloop, zowel in de medezeggenschap als onder medewerkers. Daardoor is het institutioneel geheugen beperkt. Het gesprek over de kwaliteitsafspraken en NPO wordt hierdoor moeilijker. Initiatieven waarbij studenten aan zet zijn, komen niet of laat op gang (denk aan de centrale studievoorschotmiddelen), hoewel op dit vlak nieuwe initiatieven zijn ingezet.

*De zelfstandige reflectie van de medezeggenschap is opgenomen als bijlage 8.*

## **Inzet centrale middelen kwaliteitsafspraken en NPO**

- **Kwaliteitsgelden deels inzetten voor wegvallen tijdelijke NPO middelen**

In de reflectie op de middelen voor de centrale afspraken (kwaliteit en NPO), vormt de tijdelijke financiering van de verbetering van de begeleidingsketen een risico voor de toekomst. Sociale veiligheid en studentwelzijn zijn en blijven belangrijk en maken deel uit van het instellingsplan.

- **Kiezen voor structurele bestedingen in plaats van kortlopende initiatieven**

Terugblikkend zijn op dit onderdeel (vanuit de Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie) in 2023 volop activiteiten ontwikkeld. Al eerder was opgemerkt dat het de voorkeur verdient om meer grootschalige projecten te selecteren en de middelen daarmee meer duurzaam en structureel in te zetten. Het voortdurend moeten uitwerken van herbestedingsvoorstellen op deelgebieden is complicerend en resulteert uiteindelijk in minder flexibiliteit. Waar het de toekomstige inzet van studievoorschotmiddelen voor FZIT doelen betreft geldt eveneens de noodzaak voor deze herijking.

Om continuïteit te borgen worden de ondersteuningsactiviteiten van de Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie qua financiering 'overgehangen' naar de middelen voor de kwaliteitsafspraken.

- **Meer dialoog met studenten en faculteiten/medewerkers over de ondernomen activiteiten**

De effectiviteit van de activiteiten voor studentenwelzijn wordt vanuit de Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie structureel bevraagd aan studenten. Vanuit FZIT ontbreekt de dialoog voor 'de meerwaarde voor de student', voor zover die voorbij gaat aan de bespreking in de commissies van de HR en de governance kolom voor de IT projecten. Het is wenselijk om deze dialoog niet alleen met studenten te voeren, maar ook met de MT's van de faculteiten, zodat de samenhang tussen decentrale en centrale activiteiten kan worden versterkt.

## **Globaal beeld van de reflectie op kwaliteitsafspraken en doelbestemde NPO-middelen**

### **Middelen dragen bij, effectmeting blijft moeilijk, verantwoordingslast domineert**

Door deze middelen in te zetten, dragen we bij aan een betere kwaliteit van onderwijs en het terugdringen van leerachterstanden. Diepgaandere conclusies dan deze kunnen op basis van de reflectie niet worden getrokken.

Zoals al bij de aanvang van het NPO was aangegeven, overlappen de effecten van beide middelen – kwaliteitsafspraken én NPO – elkaar. Die overlap is er ook in thematiek. Daardoor is de effectmeting – voor zover die al mogelijk is – niet eenduidig te verbinden aan specifieke initiatieven vanuit de verschillende bronnen.

## Hoofdstuk 10

# Financiën



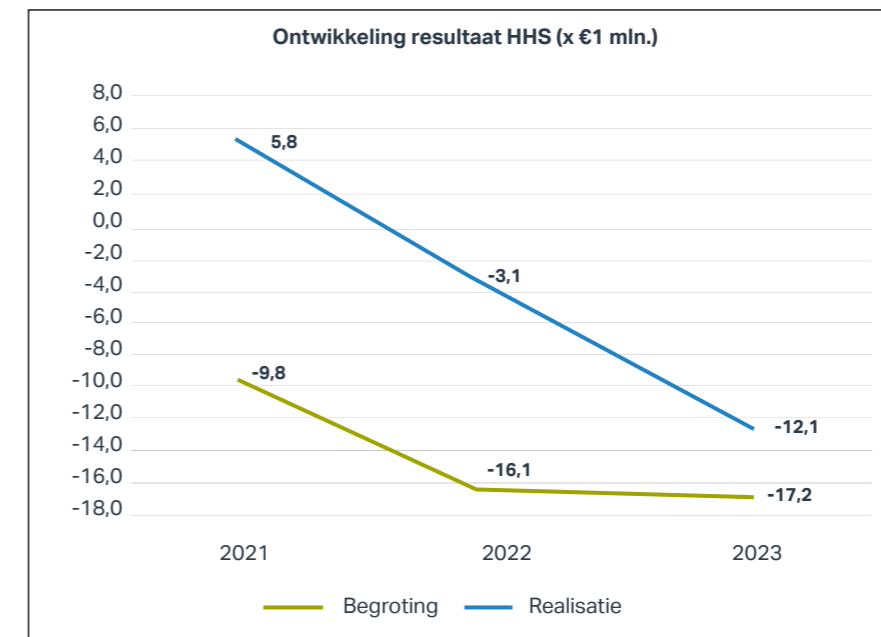
### 10.1 Financieel resultaat en financiële positie

In het boekjaar 2023 hadden twee ontwikkelingen vooral invloed op het financieel resultaat van de hogeschool: hogere lonen en prijzen en stijgende rentepercentages. De kosten voor zowel personele als niet-personele lasten namen gedurende 2023 fors toe. De landelijke stijging voor lonen en materialen leidden tot hogere indexaties van leveranciers dan in voorgaande jaren. De uitkomst van de cao-onderhandeling zorgde voor een loonstijging van ongeveer 10 procent. Voor een groot deel van de kostenstijging werd de hogeschool gecompenseerd. De vacatures voor met name IT bleven ook in 2023 lastig in te vullen. Hiervoor werd veel gebruikgemaakt van externe inhuur, wat relatief duurder is.

In de begroting 2023 was geen rekening gehouden met opbrengsten uit rentebaten. Dit omdat ten tijde van het opstellen van de begroting de rentepercentages nagenoeg nihil waren. Over de liquide middelen werd in 2023 € 2,1 miljoen aan rentebaten gerealiseerd.

De niet-uitgegeven NPO-middelen blijven in 2024 en verder beschikbaar voor studenten die als gevolg van corona een achterstand in hun studie hebben opgelopen. Zie hiervoor ook de toelichting in hoofdstuk 4. Ook in 2023 gaven we invulling aan het meerjarige beleid van de hogeschool om de ruimte vanuit de bestemmingsreserves, waaronder de onderzoeksreserves, de huisvestingsreserve en de DAM-reserve maximaal uit te nutten. De financiële ruimte die beschikbaar is vanuit de NPO-middelen, de rijksbekostiging en de collegegelden werd benut voor de bekostiging en ondersteuning van het onderwijs. In de paragrafen hierna lichten we het resultaat toe vergeleken met de begroting voor 2023.

#### Ontwikkeling resultaat



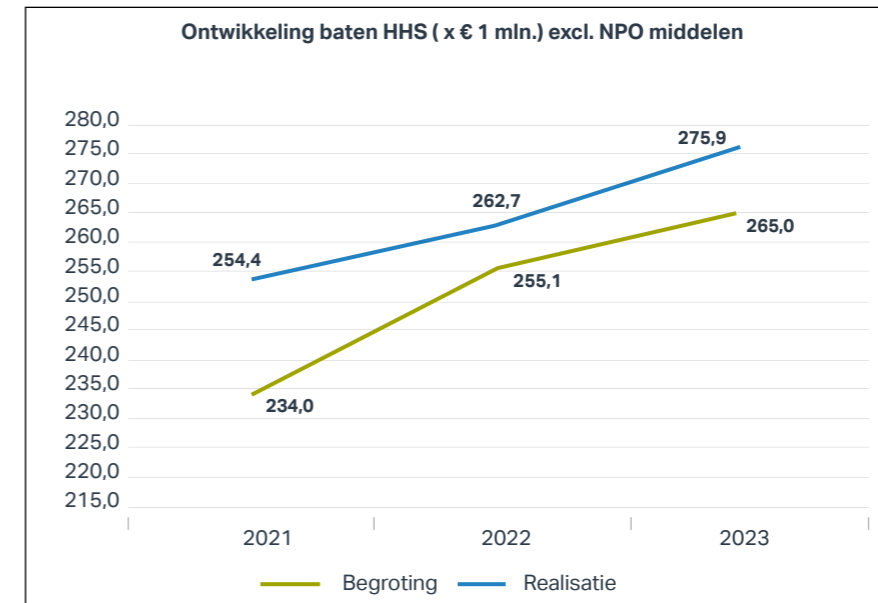
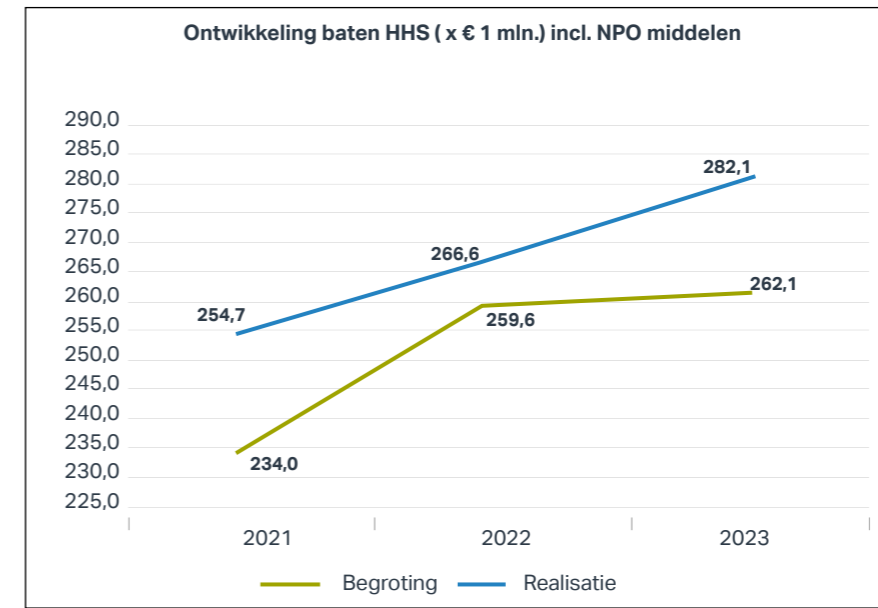
In de begroting 2023 was een maximaal toelaatbaar resultaat bepaald op +/- € 17,2 miljoen. In 2023 bedroegen de extra baten € 17,9 miljoen. Daarnaast was er sprake van € 14,8 miljoen aan hogere lasten. Het saldo van de renteopbrengsten was € 2,0 miljoen. Het totaalresultaat is uitgekomen op € 12,1 miljoen negatief. Dit is € 5,1 miljoen hoger dan begroot. Dit is voornamelijk het gevolg van het feit dat het in de huidige arbeidsmarkt lastig is om vacatures te vervullen. Dit leidde tot het nog niet of vertraagd uitvoeren van projecten en andere activiteiten. Daarnaast hadden de niet begrote rentebaten een positief effect op het resultaat van circa € 2,0 miljoen.

Bedragen x € 1 mln.	Realisatie 2022	Begroting 2023	Realisatie 2023
01. Rijksbijdrage	217,5	200,4	214,0
02. Overige overheidsbijdragen en subsidies	0,9	1,0	1,3
03. Collegegelden	35,7	51,3	51,2
04. Contractonderwijs	2,7	2,5	2,5
05. Contractonderzoek	3,9	3,1	4,5
06. Overige baten	5,6	3,8	6,5
<b>Totaal</b>	<b>266,3</b>	<b>262,1</b>	<b>280,0</b>
07. PIL-lasten	179,3	194,1	195,0
08. PNIL-lasten	20,4	13,5	26,1
09. Overige P-lasten	10,2	10,3	10,6
10. Afschrijvingslasten	17,6	18,8	18,3
11. Huisvestingslasten	15,0	13,8	15,5
12. Overige instellingslasten	27,0	28,8	28,6
<b>Totaal</b>	<b>269,5</b>	<b>279,3</b>	<b>294,1</b>
13. Rentebaten	0,3	0,0	2,1
14. Rentelasten	0,1	0,0	0,1
<b>Totaal</b>	<b>0,2</b>	<b>0,0</b>	<b>2,0</b>
<b>Totaal</b>	<b>-3,0</b>	<b>-17,2</b>	<b>-12,1</b>

**Ontwikkeling baten**

Bedragen x € 1 mln.	Realisatie 2022	Begroting 2023	Realisatie 2023
01. Rijksbijdrage	217,5	200,4	214,0
02. Overige overheidsbijdragen en subsidies	0,9	1,0	1,3
03. Collegegelden	35,7	51,3	51,2
04. Contractonderwijs	2,7	2,5	2,5
05. Contractonderzoek	3,9	3,1	4,5
06. Overige baten	5,6	3,8	6,5
<b>Totaal</b>	<b>266,3</b>	<b>262,1</b>	<b>280,0</b>

Ten opzichte van 2022 stegen de baten in 2023 met € 13,7 miljoen naar een niveau van € 280 miljoen (in 2022 € 266,3 miljoen). Ten opzichte van de begroting stegen de baten met € 17,9 miljoen. Hieronder hebben we de ontwikkeling weergegeven van de baten over de afgelopen drie jaar. Om een juiste vergelijking met voorgaande jaren te maken, is de ontwikkeling zowel inclusief als exclusief de NPO-middelen weergegeven.





De rijksbijdrage voor 2023 was € 13,7 miljoen hoger dan waar we in de begroting vanuit zijn gegaan. De rijksbijdrage viel € 11,5 miljoen hoger uit voor loon- en prijscompensatie en € 1,2 mln. door extra toekenningen voor kennisveiligheid, cyberweerbaarheid en sociale veiligheid. Verder hebben we € 0,7 miljoen meer ontvangen aan subsidies vanuit het ministerie van OCW die onder de rijksbijdrage vallen.

De baten voor overige overheidsbijdragen en subsidies waren € 0,3 mln. hoger dan begroot.

De collegegelden waren € 0,2 miljoen lager dan begroot als gevolg van lager dan begrote studentaantallen in het collegejaar 2023-2024.

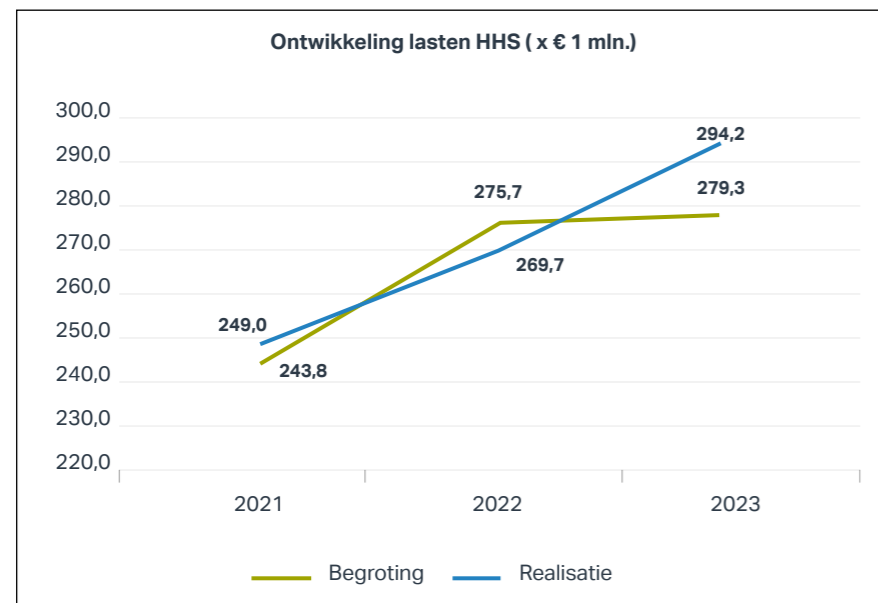
De gerealiseerde omzet van contractonderwijs was € 0,1 miljoen lager dan begroot. Dit was een gevolg van private opleidingen die niet konden starten of die lagere aanmeldingen kenden.

De baten voor contractonderzoek waren in 2023 € 1,5 miljoen hoger dan begroot. Binnen onderwijs en onderzoek vonden meer subsidieprojecten plaats dan begroot.

Op overige baten werd € 2,7 miljoen meer gerealiseerd dan begroot. De belangrijkste bijzonderheden waren hogere baten uit cursus- en studentbijdragen (€ 1,1 mln.) de pachtsom voor de catering (€ 0,4 mln.), de terugbetaling van de investering verbouwing (€ 0,2 mln.) en overige opbrengsten (€ 1,0 miljoen).

### Ontwikkeling lasten

De lasten stegen in 2023 ten opzichte van de begroting voor 2023 met € 14,9 miljoen (inclusief rentelasten) naar een niveau van € 294,2 miljoen (in 2022 € 269,7 miljoen). De ontwikkeling van de lasten lichten we hieronder per categorie toe.



Bedragen x € 1 mln.	Realisatie 2022	Begroting 2023	Realisatie 2023
07. PIL-lasten	179,3	194,1	195,0
08. PNIL-lasten	20,4	13,5	26,1
09. Overige P-lasten	10,2	10,3	10,6
10. Afschrijvingslasten	17,6	18,8	18,3
11. Huisvestingslasten	15,0	13,8	15,5
12. Overige instellingslasten	27,0	28,8	28,6
<b>Totaal</b>	<b>269,5</b>	<b>279,3</b>	<b>294,1</b>

### Personele lasten 2023

De totale personele lasten (PIL en PNIL en overige) kwamen in 2023 uit op € 231,7 miljoen, € 13,9 miljoen boven het niveau van de begroting (€ 217,9 miljoen) en € 21,8 miljoen hoger dan in 2022 (€ 209,9 miljoen).

Bedragen x € 1 mln.	Realisatie 2022	Begroting 2023	Realisatie 2023
4.1.1.1. Lonen vast OP	179,3	194,1	195,0
4.1.2.1. Mutatie personeelsvoorziening	0,6	0,5	-0,1
4.1.2.2. Personeel niet in loondienst	20,4	13,5	26,1
4.1.2.3. Overige personele lasten	8,7	6,3	9,9
4.1.2.5. Deskundigheidsbevordering personeel	2,2	4,2	2,5
4.1.3.1. Uitkeringen	-1,3	-0,7	-1,7
<b>Totaal</b>	<b>209,9</b>	<b>217,9</b>	<b>231,7</b>

In het boekjaar waren de PIL-lasten € 0,9 miljoen hoger dan begroot. De hogere kosten waren het gevolg van de cao-stijging in 2023. Het niet kunnen invullen van de vacatures (bij zowel faculteiten als diensten) beperkte de kostenstijging voor de PIL.

De gerealiseerde PNIL-lasten waren in 2023 € 12,6 miljoen hoger dan begroot. Dit was grotendeels een gevolg van een verschuiving van PIL naar PNIL in verband met de niet vervulbare vacatures die door personeel niet in loondienst moesten worden ingevuld.

Het saldo van onttrekkingen en dotaties aan de personeelsvoorzieningen bedroeg in het verslagjaar € 0,1 miljoen. Dit was € 0,6 miljoen lager dan begroot en € 0,7 miljoen lager dan in 2022. De wachtgeldvoorziening (€ 0,2 miljoen), de voorziening voor langdurig zieken (€ 0,3 miljoen) en de voorziening voor werktijdvermindering senioren (€ 0,4 miljoen) namen in omvang toe, omdat het verwachte aantal deelnemers toenam. De voorziening duurzame inzetbaarheid nam € 1,0 miljoen in omvang af. De overige personeelslasten waren in 2023 € 3,7 miljoen hoger dan begroot. Dit werd grotendeels veroorzaakt door een overschrijding op personeelsadvertenties (€ 0,5 miljoen) en door een stijging van de reiskosten woon-werkverkeer, mede door de invoering van de duurzame reiskostenregeling (€ 0,8 miljoen).

### Afschrijvingslasten

De afschrijvingen waren in 2023 met een realisatie van € 18,3 miljoen € 0,6 miljoen lager dan begroot. In 2023 waren de afschrijvingslasten op gebouwen en (meerjaren)onderhoud € 0,3 miljoen lager dan de begroting. De afschrijvingslasten op inventaris en apparatuur bleven € 0,3 miljoen achter op de begroting. Dit werd grotendeels veroorzaakt door het achterblijven van IT-investeringen.

### Huisvestingslasten

De huisvestingslasten bedroegen in het verslagjaar € 15,5 miljoen. De huisvestingslasten stegen in 2023 ten opzichte van 2022 met € 0,5 miljoen en ten opzichte van de begroting met € 1,6 miljoen. De overschrijding was voor het grootste deel het directe gevolg van indexaties voor huur-, schoonmaak- en beveiligingskosten. Daarnaast werd rekening gehouden met een daling van de energieprijzen gedurende 2023. Hoewel de tarieven daalden, had dit slechts een beperkt effect op de lasten in 2023.

**Overige instellingslasten**

De overige instellingslasten bedroegen in 2023 € 28,6 miljoen. De overige instellingslasten waren in het verslagjaar € 1,6 miljoen hoger dan in het jaar 2022 (€ 27,0 miljoen) en € 0,2 miljoen lager dan begroot (€ 28,8 miljoen). Uitschieters waren de categorieën inventaris en apparatuur, waaronder de kosten voor hardware, software, licenties en aanschaf klein inventaris (€ 0,7 miljoen), studentvoorzieningen (€ 0,6 miljoen.) en reis- en verblijfkosten (€ 0,3 miljoen).

**10.2 Vermogenspositie en treasury**

**Balans**

Bedragen x € 1 mln.	2023*	2022	2021
<b>Vaste activa</b>			
1.1 Immateriële vaste activa	0,0	0,0	0,0
1.2 Materiële vaste activa	136,9	139,4	142,8
<b>Totaal vaste activa</b>	136,9	139,4	142,8
<b>Vlottende activa</b>			
1.5 Vorderingen	10,6	9,7	8,0
1.7 Liquide middelen	53,9	66,1	52,2
<b>Totaal vlottende activa</b>	64,5	75,8	60,2
<b>Totaal activa</b>	<b>201,4</b>	<b>215,2</b>	<b>203,0</b>
<b>Passiva</b>			
2.1 Eigen vermogen	103,9	116,0	119,0
2.3 Voorzieningen	13,8	13,6	12,6
2.4 Langlopende schulden	15,7	17,1	18,6
2.5 Kortlopende schulden	68,0	68,5	52,8
<b>Totaal passiva</b>	<b>201,4</b>	<b>215,2</b>	<b>203,0</b>

\* Onder voorbehoud van eventuele aanpassing n.a.v. de accountantscontrole m.b.t. de jaarcijfers 2023

Toelichting op de balansposten:

- De materiële vaste activa namen met € 2,5 miljoen af. Dit werd veroorzaakt doordat de afschrijvingslasten (€ 18,3 miljoen) hoger waren dan de investeringen (€ 15,8 miljoen).
- De omvang van de liquide middelen nam met € 12,2 miljoen af. Grotendeels als gevolg van de hogere personeelskosten en overige instellingslasten.
- Het eigen vermogen nam met € 12,1 miljoen af als gevolg van het gerealiseerde exploitatieresultaat van -€ 12,1 miljoen.
- De omvang van de voorzieningen nam met € 0,2 miljoen toe. Dit kwam door een toename van de wachtgeldvoorziening, de werktijdvermindering senioren, door langdurig zieken en de voorziening voor het onderhoud van Sportcampus Zuiderpark. Daartegenover stond een afname van de voorziening duurzame inzetbaarheid.
- De afname van de langlopende schulden (€ 1,4 miljoen) had betrekking op de jaarlijkse aflossing (€ 1,4 miljoen) van de schatkistlening.

**Signaleringswaarde mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen**

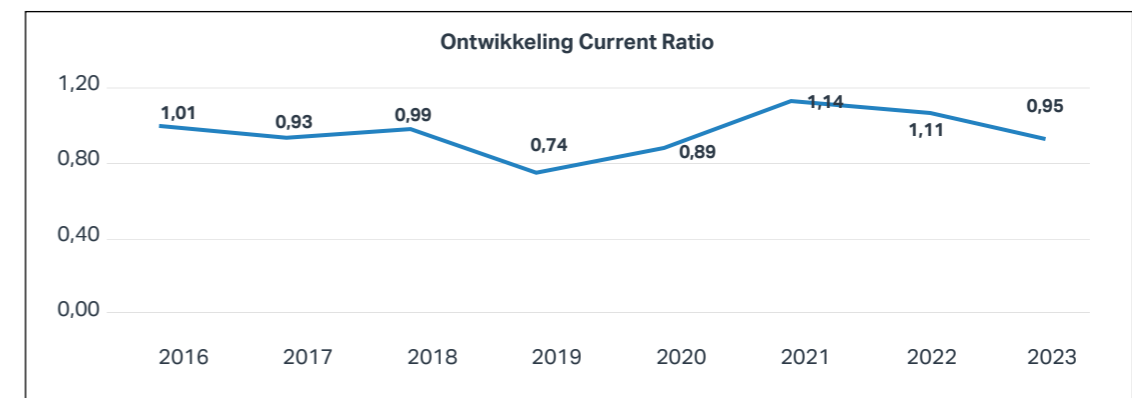
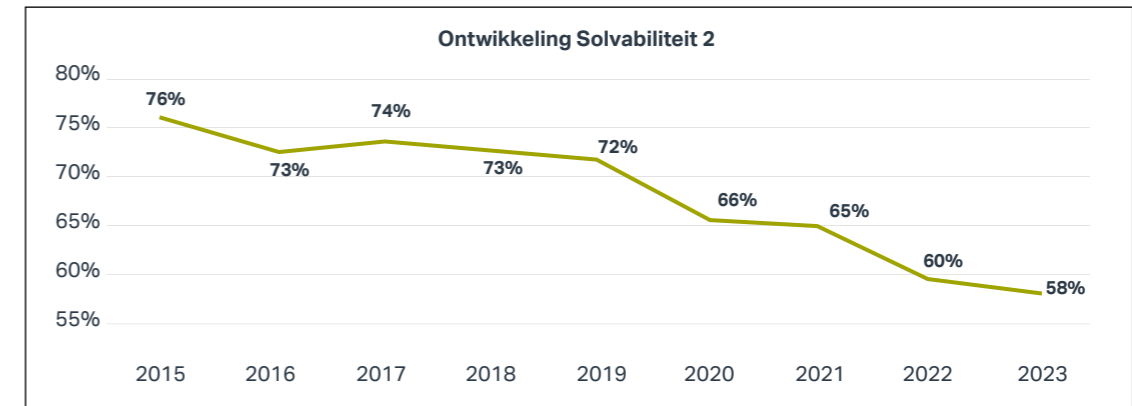
In 2020 ontwikkelde de onderwijsinspectie een formule om te berekenen wat een bestuur redelijkerwijs aan eigen vermogen nodig heeft om bezittingen te financieren en risico's op te vangen. Dit bedrag is het normatieve publieke eigen vermogen. De hoogte ervan is de signaleringswaarde voor een mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen. Vanaf het verslagjaar 2020 moeten besturen zich over de hoogte van hun publiek eigen vermogen verantwoorden in het jaarverslag aan de hand van de signaleringswaarde. Op basis van de gegevens uit de jaarrekening 2023 blijft De Haagse Hogeschool met haar publieke vermogen onder deze signaleringsgrens:

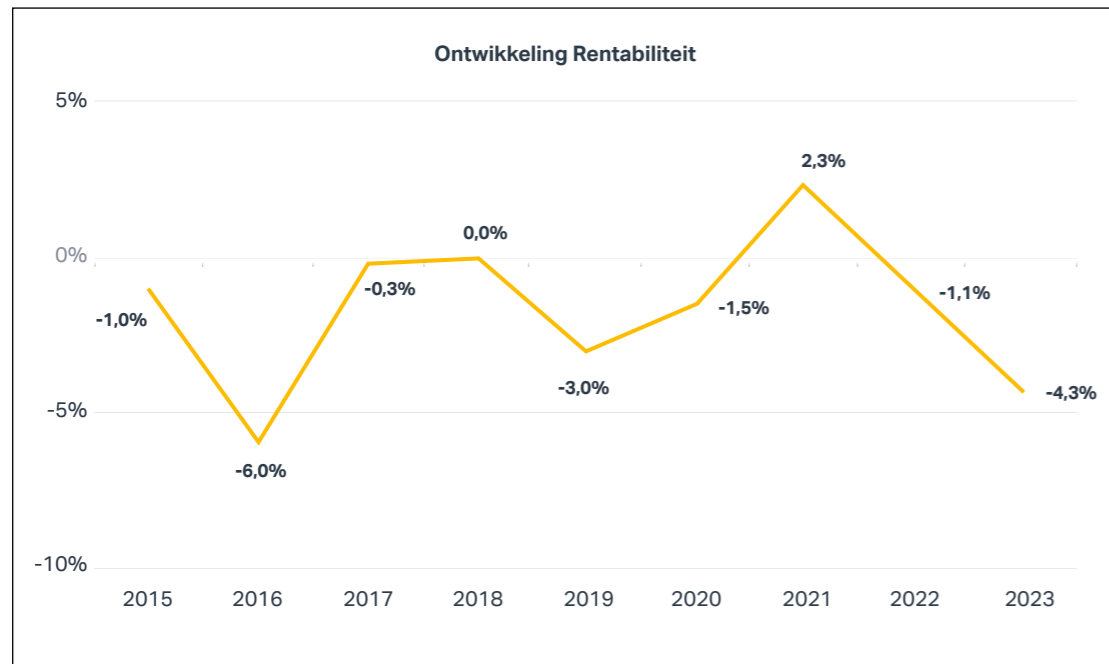
signaleringswaarde 2023: € 209,3 miljoen

- publiek eigen vermogen 2023: € 105,0 miljoen
- ratio publiek eigen vermogen: 0,50.

**Financiële ratio's**

De solvabiliteitspositie van de hogeschool is eind 2023 58,4 procent en ligt daarmee boven de signaleringswaarde van 30 procent van het ministerie van OCW. De current ratio is 0,95. De ratio is ruim boven de vastgestelde signaleringsgrens van OCW (0,5) en de voor 2023 begrote waarde (0,78). De rentabiliteit is -4,3 procent ten opzichte van een begrote rentabiliteit van -6,6 procent. Dit als gevolg van het positievere resultaat ten opzichte van de begroting.





### 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 borgt De Haagse Hogeschool dat zij tegen acceptabele voorwaarden en condities kan beschikken over de eventueel benodigde aan te trekken middelen en over een duurzame toegang tot de financiële markten. De dienstbaarheid aan het realiseren van de publieke doelstellingen en het borgen van financiële continuïteit impliceren een treasurybeleid dat is gericht op een effectieve risicobeheersing. De Haagse Hogeschool streeft geen winst na met haar treasuryactiviteiten.

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

De hogeschool heeft geen leningen opgenomen bij financiële instellingen, maar heeft wel in 2020 een schatkistlening aangetrokken voor de financiering van haar investeringen in het meerjarige Masterplan Huisvesting. De eerste tranche hiervan, € 12 miljoen, werd in november 2020 uitgekeerd. De tweede en laatste tranche van € 8 miljoen is uitgekeerd in oktober 2021.

Vanaf 2022 wordt jaarlijks op deze lening afbetaald. Het bedrag van de afbetaling in 2023 noteerden we eind 2022 als kortlopende schuld op de balans. We brachten dat bedrag in mindering op de langlopende schulden (€ 1,4 miljoen). In december 2022 ging de hogeschool een deposito aan van zes maanden voor een bedrag van € 43 miljoen. De hogeschool leende hiermee geld uit aan de schatkist om rente te ontvangen. Dit leverde De Haagse Hogeschool in 2023 € 0,5 miljoen aan rentebaten op.

### 10.3 Investeringen en bedrijfsvoering

In 2023 investeerde de hogeschool € 15,8 miljoen in materiële vaste activa. Begroot was € 21,8 miljoen. Het merendeel hiervan werd geïnvesteerd in huisvesting (€ 10,7 miljoen). De laatste fase van het Masterplan Huisvesting werd in 2023 gerealiseerd. De kwaliteitsinvesteringen betreffen verbeteringen van het netwerk, verbeteringen van de akoestiek in collegezalen en verbetering van het sanitair.

Daarnaast investeerde De Haagse in 2023 € 3,4 miljoen in IT, € 1,0 miljoen in meubilair en inventaris en € 0,5 miljoen in practicumlokalen.

Bedragen x € 1.000.000	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
Informatietechnologie	3,4	3,5	1,8
Facilitair Bedrijf	1,0	1,3	1,2
Huisvesting:			
<i>Vervangingsinvesteringen</i>	5,8	7,1	3,5
<i>Kwaliteitsinvesteringen</i>	0,8	2,7	1,4
<i>Masterplan</i>	4,2	3,1	5,4
<i>Gids 2.0</i>	0,1	3,8	-
<i>Sporthal</i>	-0,2	-	0,1
Practicum lokalen	0,4	1,3	0,8
Praktijklokalen Delft	0,1	-	0,1
Overig	0,2	0,9	0,3
<b>Totaal investeringen</b>	<b>15,8</b>	<b>23,7</b>	<b>14,6</b>



### Masterplan Huisvesting (onderdeel Gids 1.0)

Het uitgangspunt van het Strategisch Huisvestingsplan van De Haagse Hogeschool uit 1988 vormde mede de aanleiding tot concentratie van het onderwijsaanbod van De Haagse Hogeschool aan het Johanna Westerdijkplein. In 2012 werd de interdisciplinaire samenwerking tussen de opleidingen opnieuw actueel. Gecombineerd met ontwikkelingen als herinrichten van de organisatiestructuur, verschillende ruimtevragen, nieuwe kwaliteitseisen en toekomstige veranderingen, was er aanleiding om een hernieuwd perspectief te schetsen voor vastgoed en huisvesting van De Haagse Hogeschool voor de periode 2012 tot 2022. Het (toenmalige) Facilitair Bedrijf van De Haagse Hogeschool gaf in 2012 aan huisvestingsplannen op te stellen als voortzetting op de visie huisvesting. Dit resulteerde in Gids 1.0 en het bijbehorende stuk 'Modules'. Het strategisch beleid van De Haagse Hogeschool werd vertaald naar doelen en resultaten voor de ontwikkeling van vastgoed en huisvesting. Doel was om de kwaliteit en het voorspellend vermogen van het huisvestingsaanbod te vergroten, de efficiency te verbeteren en ad-hoc oplossingen te voorkomen. Afgelopen tien jaar is hard gewerkt aan de verdere uitwerking en realisatie van Gids 1.0 en de bijbehorende modules. Waaronder als meest kenmerkende module het Huisvestingsconcept ofwel Masterplan Huisvesting (MPHV). In het najaar van 2023 werd het tienjarige programma van € 35 miljoen afgerond. Alle gestelde doelen met betrekking tot het plan zijn gerealiseerd.

### Huisvesting Gids 2.0

De in 2012 opgestelde Gids en de bijbehorende modules zijn na tien jaar toe aan herijking. Het strategisch beleid van De Haagse Hogeschool – zoals vastgelegd in onder andere het instellingsplan – is vertaald naar heldere doelen en resultaten voor de ontwikkeling van haar vastgoed en huisvesting voor de periode 2024 tot 2033. Het doel is om de kwaliteit en het voorspellend vermogen van het huisvestingsaanbod te vergroten, de efficiency te verbeteren en ad-hoc oplossingen te voorkomen.

Gids 2.0 richt zich op alle locaties van De Haagse Hogeschool. Het plan biedt De Haagse Hogeschool een koers en instrument om op het gebied van huisvesting zelfbewust in te kunnen spelen op kansen in de omgeving. Het biedt De Haagse Hogeschool meer grip en stelt haar in staat de efficiency van de bedrijfsvoering huisvesting te vergroten, in het bijzonder de Dienst Financiële Zaken & IT en de Dienst Bedrijfsvoering & Control. Het Instellingsplan 'Onderzoekend leren met impact' ligt ten grondslag aan dit Strategisch Meerjaren Huisvestingsplan. Daar waar het instellingsplan zich richt op de onderwijsvisie voor de komende vijf jaar, geeft Gids 2.0 een doorkijk naar de huisvesting voor de komende tien jaar. Eind 2023 werden de contouren van Gids 2.0 in kaart gebracht en beschreven. Die worden in het eerste kwartaal van 2024 gefinaliseerd.

### Uitvoering IT-projectenportfolio

Het IT-portfolio levert de digitaliseringsbijdrage aan de strategische doelen. Het is gericht op de realisatie van de veranderagenda van De Haagse. Het portfoliomanagement en projectmanagement kennen een kwaliteitscyclus van continu verbeteren. Dit houdt in: een integrale en kortcyclische sturing van het IT-portfolio, het sturen op de kaders en richtlijnen van de IT-architectuur, informatiebeveiliging en privacy. De realisatie van het IT-projectenbudget 2023 kwam uit op een bedrag van € 1,3 miljoen voor negen projecten. Een aantal projecten zijn doorgelopen vanuit 2022 naar 2023, namelijk de vervanging van Blackboard door Brightspace (Learning Management System), de uitfasering en opschoning van Blackboard en CRM. Dit legde een groot beslag op de realisatie van de projecten. Er werden in 2023 verschillende projecten afgerond: het 'Purchase to pay'-ketenproces, de implementatie van LMS, de procesverbetering in- en doorstroom en de nieuwe externe website die in het verslagjaar volledig live ging. Het project uitfasering en opschoning Blackboard is weliswaar afgerond, maar zal een kort vervolg krijgen in 2024 voor de archivering van Blackboard-gegevens. De projecten 'Erasmus without Paper' (EWP) en digitaal toetsen lopen door in 2024. Daarnaast is er een start gemaakt met het project ERP, waarbij in de loop van 2024-2025 de functionele systemen van HRM en Finance zullen worden vervangen.

### Verbetering IT en informatievoorziening

Medio 2020 startte De Haagse met het meerjarenprogramma Future IT (FIT). De doelstellingen van het programma zijn het realiseren van een kwalitatieve verbetering van de IT-dienstverlening en een betere beheersing van de bijbehorende risico's. Tot halverwege 2021 lag het zwaartepunt op strategisch en tactisch niveau. Medio 2021 gaven we de visie 'Onderwijs en IT' vorm, samen met de faculteiten en diensten. In fase 2 van Future IT, die begon medio 2021 en die

doorliep in het collegejaar 2022-2023, verlegden we het accent naar de concretisering van de visie, de verhoging van de executiekracht van de IT-projecten en de implementatie van een verbeterde IT-dienstverlening.

Als onderdeel van het meerjarenprogramma Future IT verbeterde De Haagse de infrastructuur op punten als continuïteit en inrichting van de cloud. Hierbij realiseerden we de basisinfrastructuur die nodig is voor de migratie naar de cloud. Denk daarbij aan de authenticatie van HHS-applicaties en aan API-management. Daarnaast troffen we voorbereidingen voor de migratie vanuit het lokale datacenter naar de cloud en voerden we de eerste migraties uit. Tevens voerden we verschillende verbetertrajecten uit ten behoeve van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering zoals het verbeteren van de keten Brightspace-Osiris en het rationaliseren van Identity management (CDS). Voor werkplekdiensten en data-uitwisseling stelden we een beleid op. Voor digitaal toetsen breidden we op alle locaties van De Haagse Hogeschool de toetswerkplekken uit. Tevens realiseerden we een digitaal toetsplatform (AVD-platform) in de cloud.

## 10.4 Continuïteitsparagraaf - meerjarenbegroting

### 10.4.1. Inleiding

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

- het Instellingsplan 'Onderzoekend leren met impact';
- de focus vanuit de hogeschoolbrede beleidsagenda;
- de investeringsagenda in onderwijs en onderzoek.

De ontwikkelingen hebben we vertaald naar een meerjarenbegroting, waarin ook de beschouwing op de risico's en beheersingsmaatregelen (paragraaf 8.3) is betrokken.

### 10.4.2 Instellingsplan 2023-2028

Eind 2022 werd een nieuw instellingsplan vastgesteld onder de titel 'Onderzoekend leren met impact'. Dat plan gaat verder waar het vorige plan ophoudt: de bereikte profilering op wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool is verder uitgewerkt naar vijf strategische thema's, waarbinnen kwaliteit van onderwijs en onderzoek een centrale plek blijft innemen naast vier nieuwe thema's zoals hieronder weergegeven:



Het nieuwe Instellingsplan was in 2023 nog niet leidend voor de hogeschoolbrede agenda: hiervoor ontbrak nog de meerjarige uitvoeringsagenda, die in 2023 werd opgesteld.

### 10.4.3 Focus vanuit hogeschoolbrede agenda 2024

Afgeleid van de vijf thema's en ambities stelden we hogeschoolbreed dertien beleidsprioriteiten vast, die daarmee de leidraad vormen voor de jaarplannen en activiteiten van faculteiten, kenniscentra en diensten.

Hier werken we aan: overzicht van dertien beleidsprioriteiten	
<b>Kwaliteit van onderwijs en onderzoek</b> 1. optimalisering van studentenbegeleiding; 2. verbetering van faciliteiten gericht op studenten; 3. realisatie onderwijsvisie; 4. doorontwikkelen kwaliteitssysteem onderwijs; 5. uitvoering strategische onderzoeksagenda;	<b>Co-creatie met het werkveld</b> 6. onderzoekscapaciteit op de thema's digitalisering, rechtvaardigheid en duurzaamheid; 7. ontwikkelen portfoliostrategie onderwijsaanbod.
<b>Bijdrage aan een duurzame en rechtvaardige wereld</b> 8. start uitvoering van het Sustainability Action Plan;	<b>Een inclusieve community</b> 9. intensivering uitvoering beleid voor een inclusieve hogeschool;
<b>Professionele organisatie</b> 10. basis op orde van de organisatie van de ondersteuning; 11. doorontwikkelen Osiris en functioneel beheer; 12. uitvoeren van de integrale aanpak welzijn en werkdruk voor medewerkers; 13. doorontwikkelen lerende organisatie in een nieuwe leiderschapsvisie met professionalisering van medewerkers.	

Daarmee maakt de hogeschool naar verwachting een verdere stap in 'alignment' en focus en werken we organisatiebreed aan dezelfde doelen.

### 10.4.4 Uitdagende context vraagt om wendbaarheid

Voor de komende jaren is sprake van een uitdagende agenda, waarbij we zowel verder werken aan de invoering en eerste realisatie van de nieuwe onderwijsvisie als aan 'basis op orde' (future IT plan en de organisatie van ondersteuning).

#### Instroom nieuwe studenten staat onder druk

De instroom van nieuwe studenten staat onder druk. Dit is mede het gevolg van het ingezette kabinetsbeleid om de instroom van internationale studenten te reduceren. Het kabinet wil dit vanwege de veronderstelde druk op de onderwijskwaliteit, op de huisvesting en op de toegankelijkheid van het Engelstalige onderwijs voor Nederlandse studenten. Voeg dit samen met de de teruglopende instroom van Nederlandse studenten en met de nog steeds hoge uitval (al dan niet post-corona gerelateerd), dan ontstaat een beeld waarin we rekening moeten houden met een verdere terugval in studentenaantallen. Waar De Haagse voor de coronaperiode een vrij stabiel beeld toonde van studentenaantallen (tussen 25.000 en 26.000), gaan we in het basisscenario van de meerjarenbegroting nu uit van een afname tot een niveau van 23.000 tot 24.000 studenten.

#### Negatieve consequenties voor onze financiën

Dat heeft directe financiële consequenties: de bijdragen vanuit de Rijksbekostiging en collegegelden zullen teruggaan. Dat is onze belangrijkste bron van inkomen, die zich vanuit de t-2-bekostigingssystematiek sterk zal doen gelden vanaf 2025. Ook het wegvallen van de tijdelijke middelen vanuit NPO (al merkbaar vanaf 2024), draagt bij aan dit fenomeen. Voor het jaar 2024 hebben we voldoende financiële ruimte: De Haagse Hogeschool staat in 2024 een negatief resultaat toe van € 17 miljoen, waarvan € 8 miljoen ten laste van de algemene reserve en het resterende deel van uit bestemmingsreserves.

#### Wendbaarheid gevraagd: bakens moeten worden verzet

Daarmee is de begroting 2024 rond zonder al te veel knelpunten. Maar met het oog op de toekomstig te verwachten financiële schaarste, zijn de extra middelen die we nu beschikbaar hebben tevens te beschouwen als een laatste jaar waarin we extra kunnen investeren in de totstandkoming van het instellingsplan. Voor de jaren na 2025 zal deze ruimte er uitsluitend zijn als we besparingen weten door te voeren op onze reguliere bedrijfsvoering in onderwijs, onderzoek en ondersteuning.

Om die reden vormt binnen het thema 'professionele organisatie' de organisatie van de ondersteuning een belangrijke beleidsprioriteit. Mede op basis van externe adviezen zullen we nader zicht moeten verkrijgen op activiteiten, waarop we in de komende jaren moeten besparen. Waar het onderwijs al anticipeert op deze besparingen in de inzet van docenten, is dat voor ondersteuning (zowel centraal als decentraal) nog nader te onderzoeken. Hier ligt dus een belangrijke opgave voor de hogeschool. Daaraan zullen we gedurende de eerste helft van 2024 invulling geven.

Wendbaarheid is een van de grondprincipes van het nieuwe instellingsplan. Ook de komende jaren zal De Haagse haar wendbaarheid moeten inzetten.

### 10.4.5 Verwachte ontwikkeling studentenaantallen

#### Denken in scenario's en bandbreedtes

De hogeschool hanteert in de voorbereiding van de meerjarenbegroting een benadering, waarin zij meerdere toekomstscenario's in financiële zin uitwerkt (optimistisch en behoudend). Daaruit volgt dan een 'base case'. Die beschouwen we als de meest waarschijnlijke basis voor de toekomstige financiële ontwikkeling.

Als startpunt voor deze projectie gelden de inschrijvingen per 1 oktober 2023. Op deze datum waren 24.149 studenten ingeschreven, 1.183 minder dan de stand per 1 oktober 2022, hoofdzakelijk een gevolg van een lagere instroom en meer uitvallers.

Hierna worden de belangrijkste uitgangspunten geschetst die aan de basis liggen van de meerjarenraming van de studentenaantallen.

#### Instroom

In het basisscenario gaan we voor de instroom nu uit van een nulgroei van aanmeldingen van Nederlandse studenten voor de bestaande opleidingen. Dit uitgangspunt volgt op de nu zichtbare (jarenlange) trend van tegenvallende aanmeldingen voor onze bestaande opleidingen. We veronderstellen, dat het op peil houden van het huidige instroomniveau op bestaande opleidingen als een stevige taakstelling is te beschouwen. Vooralsnog verwachten we vanuit de demografische ontwikkeling, dat het absolute aanbod aan studenten voor de Haagse situatie (en de Randstedelijke omgeving) op peil zal blijven, waar landelijk gerekend wordt met een dalend studentenaanbod vanaf 2024. We verwachten een extra instroom vanuit de te starten nieuwe opleidingen, conform de opgaven vanuit de opgestelde businesscases. Het beeld is dat de instroom zich tot nu toe conform de verwachtingen verhoudt.

Ten slotte zijn we nu ervan uitgegaan, dat er geen verdere groei zal komen vanuit de instroom van internationale studenten. De instroom voor 2023 bleef redelijk op peil. Voor de verdere jaren is het eerdere instroomniveau (1.250 studenten per jaar = behoud) aangehouden. Op deze studentengroep is geen groeiambitie voorzien. De internationale instroom blijft een categorie studenten met grote onzekerheden qua ontwikkeling. In het basisscenario is nu voor de komende jaren uitgegaan van een totale jaarlijkse nieuwe instroom in de orde van grootte van 6.800 studenten. De structureel hogere instroom van voor de coronaperiode (meer dan 7.000 nieuwe studenten) is niet langer realistisch te achten.

#### Doorstroom, uitval, langstudeerders en hogerejaars en diplomarendement

Voor de jaren 2022 en 2023 was sprake van een extra uitval van tweede- en derdejaarsstudenten als gevolg van het vervallen van het voorlopig studieadvies in de jaren 2020 en 2021 en de herinvoering daarvan in het collegejaar 2022-2023. In de actuele cijfers per oktober 2023 is zichtbaar hoe deze extra uitval in 2023 wederom hoger is uitgevallen dan geraamd. In de projectie is er nu van uitgegaan dat daarmee de corona-effecten op uitval (in de jaren 2020 en 2021 lager en de jaren 2022 en 2023 hoger) zich vanaf dit jaar min of meer hebben voltrokken. We verwachten een terugkeer naar historische uitvalpercentages (51 procent).

Verder veronderstellen we, dat de groep van de meerderejaarsstudenten een lichte studievertraging doormaakt. We verwachten dat het aantal vijfdejaars en studenten die nog langer op de hogeschool studeren (de langstudeerders) zal toenemen, wellicht mede het gevolg van de iets hogere doorstroom van studenten die de drempel voor het bindend studieadvies alsnog hebben gehaald. De verwachte studievertraging werkt negatief uit op het verwachte diplomarendement voor de komende jaren. Vanaf 2022 is sprake van een gedaald diplomarendement, waarbij overigens ook een herstel lijkt te zijn ingezet. Het risico van studievertraging en langstuderen als gevolg van het uitgesteld advies is daarmee nog niet weggenomen.

De prognose voor de studentenaantallen op diplomarendement moeten we dus ook voor de jaren 2024 en 2025 nog conservatief inschatten. Daarna verwachten we dat het rendement weer terugkomt op het historisch niveau van circa 26 procent. Overigens is het lastig om de langjarige effecten en het tempo van het herstel op dit onderdeel goed te voorspellen. Een voorbehoud is hier op zijn plaats.

#### Bekostigde inschrijvingen en marktaandeel

Het percentage externe bekostiging (het aantal studenten, waarvoor een rijksbijdrage wordt verkregen) is eveneens moeilijk te voorspellen. Een negatieve invloed op deze factor komt onder andere voort uit het aandeel switchers (studenten die met een tweede opleiding beginnen, zowel intern als overkomend vanuit andere hogescholen) en langstudeerders. Het actuele beeld toont een verdere verslechtering (van 68 procent naar 67,3 procent). We verwachten voornamelijk een beperkt herstel vanaf 2026, ook hier onder de pre-corona waarden. De financiële impact van dit lagere bekostigingspercentage is te becijferen op € 6 miljoen per jaar.

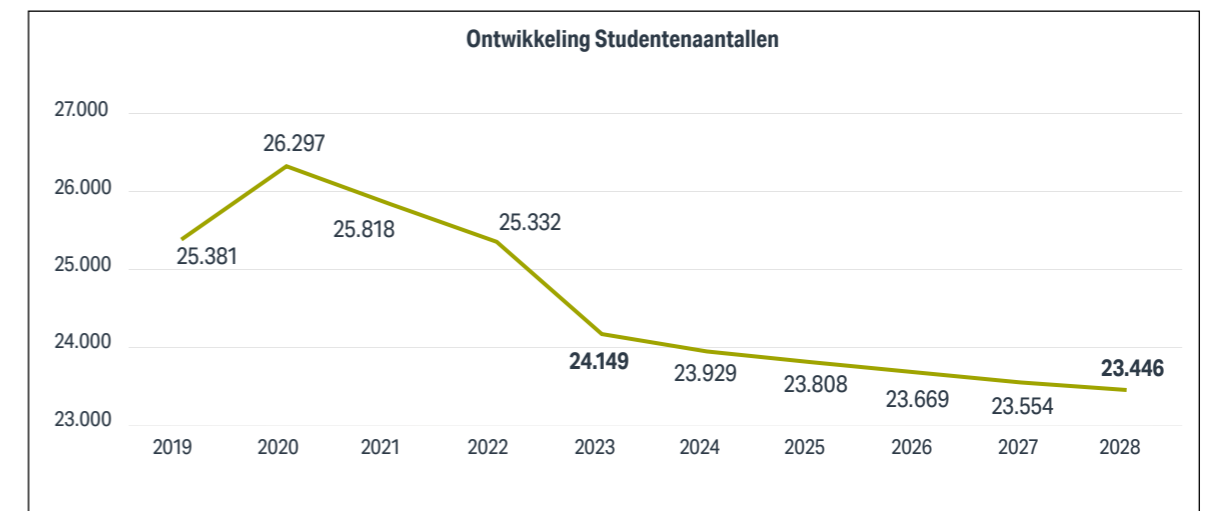
Op basis van de totale aantallen bekostigde studenten en diploma's per 1 oktober 2023, omgerekend naar gewogen aantallen (dit gaat dus niet alleen over instroom, maar over het totale aantal studenten) heeft het marktaandeel van De Haagse zich ontwikkeld van 4,84 procent (per 1 oktober 2022) naar circa 4,79 procent (voorlopige cijfers per 1 oktober 2023).

#### 10.4.6 Meerjarige implicaties

Met inachtneming van de hiervoor beschreven uitgangspunten is de ontwikkeling voor de komende jaren van de studentenaantallen als volgt samen te vatten:

- De instroom zal maximaal consolideren tot op het niveau van de instroom in 2022; een herstel naar de hogere instroom van voor de coronaperiode (7.000 plus) is niet langer realistisch te achten.
- De uitval neemt vanaf 2024 weer af naar historische niveaus.
- De diplomering herstelt zich in de komende jaren weer naar het peil van voor de coronaperiode.
- We verwachten een verdere beperkte toename van langstudeerders.

Onderstaande grafiek geeft de feitelijke en verwachte meerjarige ontwikkeling van de studentenaantallen weer.



Zichtbaar is hoe het totaal aantal ingeschreven studenten in de coronajaren 2020 tot en met 2022 hoger is en vanaf 2024 geleidelijk afneemt tot een verwacht niveau van 23.500 studenten in 2028; een afname met circa 1.800 studenten in zes jaar, overeenkomend met een krimp van circa 7 procent. Dit heeft in de meerjarenbegroting zijn weerslag op de ontwikkeling van de baten (in het bijzonder de rijksbijdrage).

### 10.4.7 Inleiding meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting is opgesteld op basis van de begroting 2024. De hogeschool stuurt op het kunnen inzetten van de bestemmingsreserves, teneinde de begrotingsruimte die beschikbaar is vanuit de rijksbekostiging en de collegegelden maximaal te kunnen benutten voor de bekostiging en ondersteuning van het onderwijs vanuit de hiervoor geschetste agenda.

Deze benadering resulteert in een begroot totaalresultaat voor 2024 van negatief € 17,6 miljoen, waarvan € 8,7 miljoen wordt onttrokken uit de bestemmingsreserves en € 8,9 miljoen als toelaatbaar dekkingstekort (het begrotingsresultaat) is te beschouwen conform de hogeschoolbegroting 2024.

Voor de jaren tot en met 2028 wordt deze lijn voortgezet. Ook voor deze jaren sturen we op een negatief totaalresultaat, overigens binnen een voorzichtige bandbreedte van het vastgestelde meerjarenreservebeleid.

Deze verdieping volgt het gegeven, dat het begrotingsbeeld vanaf 2021 in sterke mate wordt beïnvloed door incidentele effecten als gevolg van toegevoegde NPO-middelen en de beleidsregel om onderuitputtingen op begrotingen van eerdere jaren door te schuiven naar toekomstige jaren.

Hierna lichten we de uitgangspunten bij de meerjarenbegroting verder toe. Deze meerjarenbegroting is – inclusief de begroting 2024 - goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

### 10.4.8 Grondslagen meerjarenbegroting

#### Niet structurele bekostiging NPO maakt deel uit van de meerjarenbegroting

In hoofdstuk 4 'Nationaal Programma Onderwijs' hebben we toegelicht dat de hogeschool in de jaren 2021 en 2022 extra middelen ter beschikking heeft gekregen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs. Deze middelen zetten we in tot en met 2024. Daardoor kunnen we voor deze jaren rekenen met een substantiële toename in de rijksbijdrage die voor alle jaren tezamen een omvang kent van € 25,4 miljoen (waarvan € 12,7 miljoen in de lumpsumbekostiging van 2021). Het resterende bedrag is in de hogeschoolbegroting nader uitgewerkt op basis van de planvorming voor de zogenoemde 'kwaliteit- en innovatiemiddelen' (in totaliteit € 5,4 miljoen) en de doelbestemde middelen<sup>1</sup> van € 13 miljoen, verdeeld over de jaren 2021 tot en met 2024.

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

Als leidend principe voor de uitwerking hebben we aangehouden, dat de baten die volgens de plannen zijn toegerekend aan enig jaar, ook daadwerkelijk tot besteding komen in dit jaar. Dat betekent derhalve, dat per saldo voor de jaren 2022 tot en met 2024 een neutraal resultaatseffect was begroot.

Het merendeel van deze middelen hebben we besteed in de jaren 2021 tot en met 2023. De uitloop van deze middelen naar 2024 – en gereserveerd op de balans - belooft € 1,9 miljoen. Deze middelen kunnen alleen nog in 2024 worden besteed.

#### Onderuitputting van begroting uit een eerder jaar leidt tot extra beschikbare middelen in de toekomst

Zoals vastgelegd in de uitgangspunten voor financieel beleid van de kaderbrief geldt, dat indien er vanuit een eerder afgesloten boekjaar sprake is van een onderuitputting op het begrotingsresultaat, het binnen de financiële kaders van de hogeschool mogelijk is om deze onderuitputting in te zetten voor de exploitatie van latere jaren.

### 10.4.9 Meerjarenbegroting

Meerjarenprognose exploitatieoverzicht (in mln.)						
	Realisatie	Begroting	MJB	MJB	MJB	MIB
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>BATEN</b>						
Rijksbijdrage	212,8	208,0	196,6	197,2	195,7	195,2
Rijksbijdrage subsidies	1,2	0,5	1,0	1,2	1,2	1,2
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1,3	1,4	1,5	1,5	1,5	1,5
Collegegelden	51,2	55,5	61,0	60,7	60,4	60,1
Contractonderwijs	2,5	2,5	2,5	2,8	3,0	3,0
Contractonderzoek	4,5	2,7	4,5	4,8	4,7	5,0
Overige baten	6,5	6,2	6,3	6,3	6,4	6,5
<b>Totaal baten</b>	<b>280,0</b>	<b>276,8</b>	<b>273,4</b>	<b>274,5</b>	<b>272,9</b>	<b>272,5</b>
<b>LASTEN</b>						
Personele lasten	231,7	235,1	220,5	219,4	215,0	212,6
Afschrijvingen	18,3	17,9	18,7	18,3	17,3	17,1
Huisvestings lasten	15,4	14,7	13,8	13,8	13,8	13,8
Overige instellingslasten	28,7	27,8	29,0	29,0	29,0	29,0
<b>Totaal lasten</b>	<b>294,1</b>	<b>295,5</b>	<b>282,0</b>	<b>280,5</b>	<b>275,1</b>	<b>272,5</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-14,1</b>	<b>-18,7</b>	<b>-8,6</b>	<b>-6,0</b>	<b>-2,2</b>	<b>-0,0</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>						
	<b>2,0</b>	<b>1,1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Totaal resultaat</b>	<b>-12,1</b>	<b>-17,6</b>	<b>-8,6</b>	<b>-6,0</b>	<b>-2,2</b>	<b>-0,0</b>
tlv reserve huisvesting	5,8	5,8	6,3	6,0	2,2	0,0
tlv reserve onderwijs	-	-	-	-	-	-
tlv reserve promotievoucher	0,4	0,4	-	-	-	-
tlv reserve onderzoek	-1,6	0,7	-	-	-	-
tlv reserve lectoraat	0,7	0,9	-	-	-	-
tlv reserve DAM	0,4	-	-	-	-	-
tlv reserve private activiteiten	-	-	-	-	-	-
tlv reserve SVM	-0,3	0,5	-	-	-	-
tlv reserve NPO K&J	2,2	0,4	-	-	-	-
Inzet reserves	7,6	8,7	6,3	6,0	2,2	0,0
<b>Begrotingsresultaat</b>	<b>-4,5</b>	<b>-8,9</b>	<b>2,3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,0</b>

<sup>1</sup> Zie Planuitwerking Bestuursakkoord NPO Haagse Hogeschool, eveneens toegelicht in de NPO-paragraaf.

### Afbouw van inzet niet-structurele NPO-middelen en inzet reserves vanaf 2025

De exploitatie tot en met 2024 toont een afwijkend beeld ten opzichte van een meer genormaliseerde financiële bedrijfsvoering. In deze jaren was/is sprake van een surplus aan beschikbare middelen, die vanaf 2025 niet langer of slechts beperkt beschikbaar zullen zijn.

Hier ligt de feitelijke opgave van De Haagse, om in 2024 – waarin nog veel tijdelijke middelen voorhanden zijn – drie dingen te doen:

- Intensief begeleiden van studenten met studievertraging;
- op orde brengen van de basis in de bedrijfsvoering (IT);
- investeren in het instellingsplan.

In de jaren die daarna volgen, kunnen we – gegeven de dalende studentaantallen – niet rekenen met een omvang van niet-structurele middelen die vergelijkbaar is met eerdere jaren. Feitelijk betekent deze projectie, dat we moeten voorsorteren op een tijdige afbouw van de tijdelijke formatie vanaf 2024. Een en ander lichten we hieronder nader toe.

### Toelichting baten

Zichtbaar is hoe we vanaf 2024 rekening moeten houden met een dalende omvang van de rijksbijdrage, in belangrijke mate omdat de NPO-middelen die in 2021 en 2022 zijn uitgekeerd in de jaren daarna niet meer zijn te verwachten.

Anderzijds wordt in de verdere uitwerking van de meerjarenbegroting de invloed zichtbaar van een 'verschuiving' van de inzet van middelen naar de toekomst.

Een en ander wordt duidelijk uit onderstaand overzicht, waarin een onderscheid wordt gemaakt naar structureel beschikbare middelen en niet-structureel beschikbare middelen. Zichtbaar is hoe in het bijzonder in de jaren 2023 tot en met 2024 extra middelen ter beschikking zijn. Dit zijn in belangrijke mate middelen die in 2021 en 2022 niet konden worden besteed.

Meerjarenprognose beschikbare middelen (in mln.)						
	Realisatie	Begroting	MJP	MJP	MJP	MJP
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Rijksbijdrage structureel	206,6	206,5	196,7	197,3	195,7	195,2
Rijksbijdrage niet structureel	6,2	1,5	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Totaal Rijksbijdrage</b>	<b>212,8</b>	<b>208,0</b>	<b>196,7</b>	<b>197,3</b>	<b>195,7</b>	<b>195,2</b>
Collegegelden	51,2	55,5	61,0	60,7	60,4	60,1
Inzet bestemmingsreserves	7,6	8,7	6,3	6,0	2,2	0,0
Inzet algemene reserve	4,5	8,9	2,3	0,0	0,0	0,0
<b>Totale inzet reserves</b>	<b>12,1</b>	<b>17,6</b>	<b>8,6</b>	<b>6,0</b>	<b>2,2</b>	<b>0,0</b>
<b>Totaal beschikbare middelen</b>	<b>276,1</b>	<b>281,1</b>	<b>266,3</b>	<b>264,0</b>	<b>258,3</b>	<b>255,3</b>
<b>Structureel</b>	<b>257,8</b>	<b>262,0</b>	<b>257,7</b>	<b>258,0</b>	<b>256,1</b>	<b>255,3</b>
<b>Niet structureel</b>	<b>18,3</b>	<b>19,1</b>	<b>8,6</b>	<b>6,0</b>	<b>2,2</b>	<b>0,0</b>
Relatieve omvang niet structurele middelen	7%	7%	3%	2%	1%	0%

- De NPO-middelen zijn, als gevolg van een onderuitputting op de besteding in 2021 en 2022, voor een belangrijk deel doorgeschoven naar 2023 met een uitloop in 2024. Gezien de geconstateerde oplopende studievertraging en langstudeerproblematiek is een langere bestedingstermijn voor deze middelen in 2024 gewenst.
- Iets soortgelijks geldt voor de zogenoemde NPO K&I (Kwaliteit – Innovatie)-middelen die uit de lumpsum NPO van 2021 zijn afgezonderd (totaal € 5,4 miljoen) waarbij is afgesproken, dat deze meerjarig tot en met 2024 mogen worden ingezet.

- Vanuit de inzet van de algemene reserve zijn in 2023 en 2024 substantiële middelen ter beschikking vanwege de onderuitputting op de toegestane begrotingsresultaten van 2021 en 2022. Ook voor 2023 is sprake van een (beperkte) onderuitputting, die beschikbaar komt als begrotingsruimte voor 2025.

Als gevolg van hiervan zijn voor de jaren 2023 en 2024 meer middelen beschikbaar dan in latere jaren.

- In de meerjarenbegroting is de verwachting van de bijdragen uit contractonderwijs en contractonderzoek voorzichtigheidshalve bescheiden ingestoken: uitgegaan is van het inkomstenniveau van 2023 met een lichte plus.

### Toelichting lasten

#### Meerjarenbeeld ontwikkeling personele lasten

- In de jaren 2021 tot en met 2023 is een groei gerealiseerd van 278 fte (waarvan 192 fte in OP), waarbij voor 2024 een krimp is voorzien van 55 fte. De toename uit eerdere jaren komt voort uit het beschikbaar komen van de NPO-middelen ter remediëring van achterstanden in het onderwijs. Dit is voor een belangrijk deel te beschouwen als een tijdelijke uitbreiding, die het de hogeschool mogelijk heeft gemaakt om niet alleen extra te investeren in het onderwijs en de achterstanden daarin, maar tevens om de nodige interne veranderingen door te voeren.
- Voor de jaren na 2025 staan de beschikbare middelen onder druk. Dat wordt vooral gevoeld op de personele lasten; ook na NPO is een verdere bijstelling noodzakelijk. Hier komt het effect tot uiting van de studentaantallen die onder druk staan, maar nadrukkelijk ook van het gegeven dat de NPO-middelen gaan aflopen. Anderzijds komt dan ook een hoeveelheid tijdelijk werk tot een einde. Doordat vanuit deze middelen geen sprake is van structureel geld, zullen de personele lasten voor 2025 en de daarop volgende jaren moeten worden teruggebracht.

In de tabel hieronder wordt de gewenste ontwikkeling zichtbaar en tevens uitgedrukt in bijbehorende fte-getallen, gerelateerd aan de verwachte ontwikkeling van de studentenaantallen.

#### Kengetallen studentenaantallen en personele bezetting (fte's)

	Realisatie	Begroting	Raming	Raming	Raming	Raming
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Studentenaantallen</b>	<b>24.149</b>	<b>24.149</b>	<b>23.929</b>	<b>23.808</b>	<b>23.669</b>	<b>23.446</b>
<b>Personele bezetting in fte's*</b>						
<b>(A) Personeel Primair Proces (OP)</b>	<b>1.357</b>	<b>1.268</b>	<b>1.212</b>	<b>1.206</b>	<b>1.183</b>	<b>1.169</b>
Bestuur/Management	67	65	61	59	57	55
Ondersteunend personeel	664	700	596	594	583	578
<b>(B) Totaal OPB</b>	<b>731</b>	<b>765</b>	<b>657</b>	<b>653</b>	<b>640</b>	<b>633</b>
<b>Totaal personele bezetting</b>	<b>2.088</b>	<b>2.033</b>	<b>1.869</b>	<b>1.859</b>	<b>1.823</b>	<b>1.802</b>

\*gemiddelden te per jaar, inclusief participanten

Praktisch gezien komt deze ontwikkeling erop neer, dat de toename in de jaren 2021 tot en met 2023 weer wordt afgebouwd in de jaren 2024 en met name 2025. In feite wordt, voor zover dat op dit moment voorzienbaar is, vanaf 2026 weer een genormaliseerde bedrijfsvoering bereikt.

### Afschrijvingen en huisvestingslasten

- De afschrijvingen en huisvestingslasten zijn geraamd met inachtneming van de op dit moment bekende en reeds voorgenomen investeringen in huisvesting en een voorlopige inschatting van de investeringen voor verduurzaming,



meerjarig onderhoud en (in 2024 nog vast te stellen) een strategisch meerjarenhuisvestingsplan en meubilair, optellend tot een totaal investeringsniveau in de jaren 2024 tot en met 2028 van € 61 miljoen (gemiddeld € 15 miljoen per jaar).

De geactualiseerde huisvestingslasten (met name in afschrijvingen) worden, voor zover deze uitgaan boven de genormeerde ruimte vanuit de rijksbijdrage, onttrokken aan de huisvestingsreserve.

### Overige instellingslasten

- Voor de overige instellingslasten is in de meerjarenbegroting uitgegaan van een kostenstijging naar een niveau van € 29 miljoen per jaar. Deze hogere last is niet verder gespecificeerd naar onderliggende kostensoorten, maar realistisch te achten vanuit een opwaartse druk op hogeschoolbrede budgetten (denk aan IT-kosten, maar ook aan hogere lasten voor communicatie, marketing etc).

Voor IT zijn in de planperiode investeringen voorzien tot een omvang van € 17 miljoen.

### Meerjarige ontwikkeling balans en financiële posities

Meerjarenprognose balans per 31-12 (in mln.)						
	Realisatie 2023	Begroting 2024	MJB 2025	MJB 2026	MJB 2027	MJB 2028
<b>ACTIVA</b>						
VASTE ACTIVA:						
Materiele vaste activa	136,9	139,5	135,6	132,8	130,6	126,1
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>136,9</b>	<b>139,5</b>	<b>135,6</b>	<b>132,8</b>	<b>130,6</b>	<b>126,1</b>
VLOTTENDE ACTIVA:						
Vorderingen	10,6	10,3	10,3	10,3	10,3	10,3
Liquide middelen	53,9	37,5	30,7	26,6	24,2	26,4
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>64,5</b>	<b>47,8</b>	<b>41,0</b>	<b>36,9</b>	<b>34,5</b>	<b>36,7</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>201,4</b>	<b>187,3</b>	<b>176,6</b>	<b>169,7</b>	<b>165,1</b>	<b>162,8</b>
<b>PASSIVA</b>						
EIGEN VERMOGEN:						
Algemene reserve	73,0	64,0	61,8	61,9	61,9	61,9
Bestemmingsreserve (publiek)	29,7	21,0	14,7	8,7	6,5	6,5
Bestemmingsreserve (privaat)	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1
Bestemmingsfonds (publiek)	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>103,9</b>	<b>86,2</b>	<b>77,7</b>	<b>71,8</b>	<b>69,6</b>	<b>69,6</b>
VREEMD VERMOGEN:						
Voorzieningen	13,8	12,9	12,0	12,2	12,3	12,5
Langlopende schulden	15,7	14,3	12,9	10,0	7,1	4,3
Kortlopende schulden	68,0	73,8	74,0	75,7	76,1	76,4
<b>Totaal vreemd vermogen</b>	<b>97,5</b>	<b>101,0</b>	<b>98,9</b>	<b>97,9</b>	<b>95,5</b>	<b>93,2</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>201,4</b>	<b>187,3</b>	<b>176,6</b>	<b>169,7</b>	<b>165,1</b>	<b>162,8</b>

Kengetallen meerjarenraming							
	Realisatie 2022	Realisatie 2023	Begroting 2024	MJB 2025	MJB 2026	MJB 2027	MJB 2028
Solvabiliteit 2 (EV+VZ/TV)	60,1%	58,4%	53,0%	50,8%	49,5%	49,6%	50,4%
Current Ratio (VA/VP)	1,11	0,95	0,65	0,55	0,49	0,45	0,48
Rentabiliteit (Exploitatieresultaat/Totale baten)	-1,1%	-4,3%	-6,4%	-3,1%	-2,2%	-0,8%	0,0%
Absolute omvang liquiditeit in mln.	66,1	53,9	37,5	30,7	26,6	24,4	26,4

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

Vanuit de huidige ruimere liquiditeitspositie en de nog niet vastgestelde meerjarenambitie voor het strategisch huisvestingsplan is in deze projectie nog geen rekening gehouden met het aantrekken van vreemd vermogen. Het eigen vermogen daalt als gevolg van de voorziene ontwikkeling in lijn van de eerdere verwachtingen. Per ultimo 2028 koersen we af op een solvabiliteitsratio die de interne grenswaarde van 50 procent benadert.

## Hoofdstuk 11

# Verslag en samenstelling Raad van Toezicht



## Voorwoord

Het verslagjaar 2023 startte met de uitvoering van het Instellingsplan 2023-2028. Met dit strategische plan is de koers uitgezet voor de komende zes jaar. De uitvoering van het instellingsplan zal daarom ook de komende jaren centraal staan in het overleg tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur.

Waar in het vorige verslagjaar (2022) de Raad van Toezicht nog een actieve rol had bij de totstandkoming van het instellingsplan, ging de aandacht van de raad in het verslagjaar 2023 uit naar de vertaling van ambities naar beleid en concrete acties. Strategische documenten die de aandacht hadden in 2023 waren onder meer de onderwijsvisie en de kennisagenda. Bij de ontwikkeling van deze documenten is de raad actief betrokken geweest. Beide documenten hebben in het verslagjaar een definitieve status gekregen waarop voortgebouwd kan worden in de toekomst.

Ook de politieke actualiteit werd op de voet gevolgd. De raad voerde in het verslagjaar onder meer gesprekken met zijn stakeholders over de actuele politieke ontwikkelingen rondom het onderwerp instroom internationale studenten.

## Uitgangspunten goed bestuur en toezichtvisie

De principes van good governance zijn door de gezamenlijke hogescholen vastgelegd in de Branchecode goed bestuur en toezicht van het hbo van de Vereniging Hogescholen (VH). De Branchecode uit 2019 werd in 2023 geactualiseerd. De Vereniging Hogescholen stelde de nieuwe code vast op 1 december 2023. Deze is van kracht per 1 januari 2024. De raad en het college onderschrijven integraal deze code.

De leden van de Raad van Toezicht zijn, conform, 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. In het reglement Raad van Toezicht is de verhouding tussen bestuur en toezicht nader beschreven op basis van de relevante bepalingen uit de wet, de statuten en de branchecode. Met het oog op de vernieuwde Branchecode – en in het kader van de in het verslagjaar gehouden zelfevaluatie – streeft de Raad van Toezicht ernaar om voor de zomer van 2024 de statuten, reglementen en de toezichtvisie te hebben geactualiseerd.

## Uitoefening toezicht

De inhoud van het overleg met het college werd in het verslagjaar in hoofdzaak bepaald door de jaarplanning, de P&C-cyclus, de bestuursagenda 2023 en het meerjarenperspectief, waarbij de ambities uit het Instellingsplan 2023-2028 de rode draad vormden. De taken van de raad – werkgever, toezichthouder en klankbord voor het bestuur – waren in balans. In 2023 waren er geen onderwerpen waarbij (potentieel) tegenstrijdige belangen van leden van de Raad van Toezicht of het College van Bestuur een rol speelden.

## Zelfevaluatie

In het najaar van 2023 voerde de Raad van Toezicht onder leiding van een externe facilitator een zelfevaluatie uit, waarin governance, houding en gedrag centraal stonden. Daaraan voorafgaand hield de facilitator interviews met het hele College van Bestuur en de hele Raad van Toezicht. Direct volgend op de zelfevaluatie vond een samenwerkingssessie met het CvB plaats. Daar werden een paar conclusies getrokken. De relatie tussen CvB en RvT is open en constructief. We bespreken de goede zaken, hechten aan onderling vertrouwen, staan naast elkaar en zien dezelfde stip aan de horizon. De Raad van Toezicht is een kritische vriend die niet alleen achteraf, maar vooral ook vooraf constructief en adviserend meedenkt. Om onszelf te verbeteren, hechten we aan benchmarks en best practices die niet alleen uit andere hogescholen, maar ook uit andere relevante sectoren kunnen komen.

Hoewel we verbeterlagen hebben gemaakt blijven RvT en CvB streven naar het verhogen van de executiekracht van De Haagse Hogeschool door scherp en snel visie te vertalen naar middelen en resultaten. In dat kader zullen we onszelf aanspreken op gemaakte afspraken. De Raad van Toezicht blijft informeel en formeel werken aan de relatie met de Hogeschoolraad en indien gepast en gewenst met andere stakeholders.

### Raad van Toezicht: samenstelling en interne zaken

In 2023 wijzigde de samenstelling van de raad. We namen afscheid van Raymond Gradus in verband met de afloop van zijn tweede termijn. Jan Bos en Arjan Blok kwamen de raad versterken. Kristel Baele werd herbenoemd voor een periode van vier jaar (ingående 2024).

De raad kent drie commissies: de selectie- en remuneratiecommissie, de auditcommissie (vanaf oktober 2023 voorzien van een subcommissie AC IT/Digitalisering) 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
prof. dr. R.H.J.M. Gradus	jun-15	jun-19	jun-23	lid	voorzitter auditcommissie
J.F.M. van Rooijen, MBA	okt-16	okt-20	okt-24	lid	Lid/vervangend voorzitter auditcommissie
mr. S. Lutchman	jun-18	jun-22	jun-26	lid	lid selectie- en remuneratiecommissie
drs. K.F.B. Baele	jun-20	jun-24	jun-28	lid	voorzitter commissie Onderwijs & voordrachtslid Hogeschoolraad
drs. M.M. van Zuijlen	aug-21	aug-25	-	voorzitter	voorzitter Selectie- & remuneratiecommissie
prof. dr. J.R. ter Horst	okt-21	okt-25	-	lid	lid commissie Onderwijs & Onderzoek
drs. J.P.P. Bos RA	mrt-23	mrt-27	-	lid	lid auditcommissie
drs. A. Blok RC	apr-23	apr-27	-	lid	lid auditcommissie, voorzitter subcommissie AC IT/Digitalisering

### College van Bestuur: samenstelling en functioneren

In 2023 wijzigde ook de samenstelling van het College van Bestuur. In het verslagjaar nam CvB-lid Hans Camps afscheid van De Haagse Hogeschool. Hans Nederlof werd medio augustus aangesteld om zijn plaats in het college over te nemen. Voorzitter Elisabeth Minnemann werd voor een periode van vier jaar herbenoemd (ingående 2024). Jaarlijks bespreekt de Raad van Toezicht het wederzijds functioneren met het College van Bestuur.

### Activiteiten Raad van Toezicht

Elke reguliere vergadering werd de raad aan de hand van een bestuurlijke schets bijgepraat door het College van Bestuur. De bestuurlijke schets kent als vaste onderdelen: de actuele stand van zaken rondom onderwijs, onderzoek en de ondersteuning, ontwikkelingen aangaande strategie en beleid, personele zaken en externe relaties en aangelegenheden alsmede (politieke) ontwikkelingen.

De Raad van Toezicht vergaderde in 2023 zes keer, waarbij conform de P&C-cyclus de gebruikelijke bespreek- en beslispunten op de agenda stonden zoals de kaderbrief, de begroting, de Hogeschoolmonitor en de jaarrekening. In juni 2023 werden in aanwezigheid van de accountant de jaarstukken van 2022 besproken en goedgekeurd. Op 13 december 2023 werd de begroting 2024 goedgekeurd.

Ook is het thema integrale veiligheid (waaronder sociale veiligheid, fysieke veiligheid en cybersecurity) regelmatig geagendeerd. Daarbij is onder meer gesproken over de voortgang van ingezet beleid, te nemen maatregelen en -in het kader van cybersecurity- de voortgang van de samenwerking met SURF.

### Werkbezoeken

In 2023 legde de Raad van Toezicht werkbezoeken af bij twee faculteiten en twee kenniscentra. De informele opzet van een werkbezoek bood de raad een waardevolle inkijk in de organisatie van de hogeschool.

### Klassenindeling WNT 2023

Sinds het boekjaar 2016 is er sprake van een bezoldigingsmaximum WNT dat gebaseerd is op een regeling met instellingscriteria die een koppeling leggen met de bestuurlijke complexiteit van de instelling. In de regeling is vastgelegd dat het bepalen van de indeling in een bezoldigingsklasse geschiedt door de Raad van Toezicht. Het totaal aantal complexiteitspunten bedraagt 19 (gelijk aan 2022). De indeling in een bezoldigingsklasse is bepaald op klasse G met een bezoldigingsmaximum voor bestuursleden van € 223.000.

### Contact tussen de Raad van Toezicht en de medezeggenschap

De Raad van Toezicht beschouwt het overleg met de centrale 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 voorbeeld daarvan is de betrokkenheid van de Hogeschoolraad bij de procedure en benoeming van een lid van het College van Bestuur. De toezichthouder die benoemd is op voordracht van de medezeggenschap heeft periodiek overleg met de medezeggenschap.

Een vertegenwoordiging van de raad voerde in juni en oktober 2023 het reguliere overleg met de Hogeschoolraad. Specifieke onderwerpen die in het verslagjaar met de Hogeschoolraad werden besproken, waren onder meer: het instellingsplan in relatie tot de uitvoeringsagenda, ontwikkelingen bij de Dienst Financiële Zaken & IT, de onderwijsvisie, de kennisagenda, de medewerkerstevredenheid, inclusie en diversiteit, integrale veiligheid en communicatie.

In augustus maakte een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht tijdens de jaarlijkse startconferentie van het College van Bestuur en de Hogeschoolraad kennis met de leden van de (grotendeels) nieuwe Hogeschoolraad.

### Commissies van de Raad van Toezicht

#### Auditcommissie

De auditcommissie vergaderde zeven keer in het verslagjaar. De auditcommissie liet zich met regelmaat informeren over de voortgang door de portefeuillehouder Financiën binnen het College van Bestuur en de accountant. De auditcommissie heeft bij de bespreking van het accountantsverslag ook gesproken met de externe accountant buiten aanwezigheid van CvB-leden en overige vaste aanwezige medewerkers van De Haagse Hogeschool.

Vaste onderwerpen van gesprek waren de onderdelen van de planning- en controlcyclus: de kaderbrief, begroting, periodieke managementrapportages en jaarrekening, meerjarenbegroting (incl. meerjarenreservebeleid), het controleplan, de managementletter en het accountantsverslag. Daarnaast stond de auditcommissie stil bij het Jaarverslag Functionaris Gegevensbescherming, het strategisch huisvestingsplan, de Dienst Financiële Zaken & IT (voortgang en ontwikkeling), integraal risicomanagement en de ontwikkelingen in het kader van de (internationale) instroom van studenten.

In het verslagjaar besloot de Raad van Toezicht om vanaf het najaar 2023 een tijdelijke subcommissie AC IT/ Digitalisering in te stellen, dit met het oog op de grote veranderingen die zich bij de Dienst Financiële Zaken & IT en op het terrein van digitalisering en IT zullen gaan voordoen. De subcommissie vergaderde twee keer in het verslagjaar en zal na een jaar worden geëvalueerd.

#### Commissie Onderwijs & Onderzoek

Voorafgaand aan het commissieoverleg spreken de leden van de commissie Onderwijs & Onderzoek met diverse groepen/partijen binnen de hogeschool. In 2023 was dat met studenten, docenten, onderzoekers, projectleiders en beleidsmedewerkers op diverse onderwerpen: het ketenproces in het kader van toetsing, het traject inzake het professional doctorate, het studiesucces en studentwelzijn en de partnerships (waaronder de Zuid-Hollandse Impact Alliantie - ZHIA).

Deze commissie kwam viermaal bijeen met als vaste onderwerpen: onderwijskwaliteit, onderzoek en de ontwikkeling van de kenniscentra, instroom en studiesucces, de Hogeschoolmonitor en de studenttevredenheid. In dit kader besprak deze commissie in het verslagjaar onder meer de volgende onderwerpen: de onderwijsvisie, de kennisagenda (alsmede de verbinding tussen onderwijs en onderzoek), de portfolio-ontwikkeling, de studieloopbaanbegeleiding, de internationalisering, de samenwerking met de regio, de accreditaties en de ontwikkelingen inzake artificial intelligence.

#### Selectie- en remuneratiecommissie

De selectie- en remuneratiecommissie kwam in 2023 een keer bijeen, waarbij onder meer werd gesproken over sociale veiligheid/ongewenst gedrag en de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek 2022 (het Kompas). Daarnaast bereidde deze commissie in 2023 de werving van een nieuw CvB-lid, de herbenoeming van een CvB-lid, de werving van RvT-leden en de herbenoeming van een RvT-lid voor. Alle procedures werden zorgvuldig doorlopen. Waar dat aan de orde was, betrok de commissie de Hogeschoolraad erbij.

In het verslagjaar voerde de selectie- en remuneratiecommissie de ontwikkelgesprekken met de leden van het College van Bestuur. De voorzitter van de desbetreffende RvT-commissie voerde samen met een lid van de Selectie- & Remuneratiecommissie het gesprek met het desbetreffende CvB-lid.

#### Remuneratiebeleid voor het College van Bestuur

De hoofdlijnen van het remuneratiebeleid waren in het verslagjaar als volgt:

- Jaarlijks stelt de Raad van Toezicht de bezoldigingsklasse conform WNT vast op het advies van de selectie- en remuneratiecommissie.
- De bezoldiging bestaat alleen uit een vast deel; variabele beloningsbestanddelen worden niet toegekend.
- De pensioenvergoeding is ABP-gerelateerd en staat in een normale verhouding tot het basissalaris.
- Bestuurders krijgen geen persoonlijke leningen of garanties.
- De leden van het College van Bestuur worden benoemd voor een periode van vier jaar.
- Herbenoeming is afhankelijk van de geleverde prestaties; de Raad van Toezicht stelt voor elke herbenoeming een beoordeling op.

Declaraties van het College van Bestuur worden sinds 2023 onder verantwoordelijkheid van de voorzitter van de auditcommissie goedgekeurd (daarvoor deed de voorzitter van de Raad van Toezicht dat). De bestuurskosten en declaraties van het College van Bestuur waren in 2023 conform de regeling van de Vereniging van Hogescholen.

In 2023 werd geen gebruik gemaakt van de hardheidsclausule. Een overzicht van declaraties en bestuurskosten is opgenomen in paragraaf 8.1.

#### Remuneratiebeleid voor de Raad van Toezicht

Voor de bezoldiging van zijn eigen leden volgt de Raad van Toezicht de kaders van wet- en regelgeving. Daarbinnen voert de raad beleid op basis van de volgende overwegingen: 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, en in balans zijn met de complexiteit en omvang van de hogeschool. In 2023 bedroeg de bezoldiging van de Raad van Toezicht voor de voorzitter 15 procent van 85 procent van de WNT-norm en voor een lid 10 procent van 85 procent van de WNT-norm.

#### Bezoldiging voor leden Raad van Toezicht

Functie	Bezoldiging 2023	Max. WNT 2023
Voorzitter	28.432	33.450
Lid	18.955	22.300

De leden van de raad kunnen reiskosten en uitgaven voor deskundigheidsbevordering declareren. Een specificatie van de bezoldiging 2023 per lid van de raad is opgenomen in de jaarrekening.

# Jaarrekening 2023



**A.1.1 Balans per 31 december 2023 (na resultaatbestemming)**

(Bedragen x € 1.000)

	31-12-2023		31-12-2022	
<b>Vaste activa</b>				
1.2 Materiële vaste activa	136.886		139.433	
<b>Totaal vaste activa</b>		136.886		139.433
<b>Flottende activa</b>				
1.5 Vorderingen	10.620		9.646	
1.7 Liquide middelen	53.899		66.093	
<b>Totaal flottende activa</b>		64.519		75.739
<b>Totaal activa</b>		<b>201.405</b>		<b>215.172</b>
<b>Passiva</b>				
2.1 Eigen vermogen		103.942		116.038
2.2 Voorzieningen		13.759		13.557
2.3 Langlopende schulden		15.714		17.142
2.4 Kortlopende schulden		67.990		68.435
<b>Totaal passiva</b>		<b>201.405</b>		<b>215.172</b>

**A.1.2 Staat van baten en lasten over 2023**

(Bedragen x € 1.000)

	2023		Begroting 2023		2022	
<b>Baten</b>						
3.1 Rijksbijdragen	214.037		200.374		217.479	
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.271		972		939	
3.3 Collegegelden	51.189		51.361		35.681	
3.4 Baten werk in opdracht van derden	6.964		5.578		6.618	
3.5 Overige baten	6.495		3.807		5.612	
<b>Totaal baten</b>		279.956		262.092		266.329
<b>Lasten</b>						
4.1 Personeelslasten	231.740		217.837		209.916	
4.2 Afschrijvingen	18.257		18.842		17.625	
4.3 Huisvestingslasten	15.443		13.817		14.980	
4.4 Overige lasten	28.647		28.784		27.046	
<b>Totaal lasten</b>		294.087		279.280		269.567
<b>Saldo baten en lasten</b>		<b>-14.131</b>		<b>-17.188</b>		<b>-3.238</b>
5. Financiële baten en lasten		2.035		-10		178
<b>Resultaat</b>		<b>-12.096</b>		<b>-17.198</b>		<b>-3.060</b>
6. Belastingen		-		-		-
<b>Totaal resultaat</b>		<b>-12.096</b>		<b>-17.198</b>		<b>-3.060</b>

**A.1.3 Kasstroomoverzicht over 2023**

(Bedragen x € 1.000)

	2023		2022	
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
<b>Saldo Baten en Lasten</b>		-14.131		-3.238
<b>Aanpassingen voor:</b>				
4.2. Afschrijvingen en waardeverminderingen	18.060		17.430	
2.2. Mutaties voorzieningen	202		997	
		18.262		18.427
<b>Mutatie in werkkapitaal</b>				
1.5. Vorderingen	-974		-1.678	
2.4. Kortlopende schulden	-445		15.635	
		-1.419		13.957
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>2.712</b>		<b>29.146</b>
5.1. Ontvangen financiële baten	2.138		266	
5.5. Betaalde financiële lasten	-103		-88	
		2.035		178
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>4.747</b>		<b>29.324</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>				
1.2. Investerings in materiële vaste activa	-15.777		-14.661	
1.2. Desinvesteringen in materiële vaste activa	264		593	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-15.513</b>		<b>-14.068</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
2.3. Nieuw opgenomen leningen	-		-	
2.3. Aflossing langlopende schulden	-1.428		-1.429	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-1.428</b>		<b>-1.429</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>		<b>-12.194</b>		<b>13.827</b>
1.7. Beginstand liquide middelen		66.093		52.266
1.7. Mutatie liquide middelen		-12.194		13.827
<b>Eindstand liquide middelen</b>		<b>53.899</b>		<b>66.093</b>

# Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

## Algemene toelichting

De jaarrekening is door de RvT goedgekeurd op 25 juni 2024.

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 2023 is door het College van Bestuur opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

## Schattingen

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

## Verbonden partijen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden zijn verbonden partijen. In het jaar 2023 zijn er geen van betekenis zijnde transacties met verbonden partijen buiten normale marktvoorwaarden aangegaan.

## Toelichting op het kasstroomoverzicht

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

## Algemene grondslagen

De jaarrekening 2023 van De Haagse Hogeschool is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs.

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

## Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar. Waar nodig ten behoeve van het inzicht in de jaarrekening, zijn de vergelijkende cijfers van 2022 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 (renerisico, 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.

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

# Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

## Activa

### Materiële vaste activa

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

### Gebouwen en terreinen

*Activeringsgrens:* € 50.000.-

### Gebouwen

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

### Afschrijvingsmethodiek

Lineair in 30 jaar. Vanaf 1-1-2004 wordt in het kader van de OKF-operatie (Omkering Kapitaaldienst Financiering) de boekwaarde van het hoofdgebouw aan de Laakhaven in 22 jaar en 8 maanden lineair afgeschreven.

### Aanpassingen in de gebouwen

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

**Meerjaren Onderhoud**

<i>Waardering</i>	De kosten voor het meerjaren onderhoud worden tegen de verkrijgingsprijs geactiveerd op basis van de componentenmethode.	
<i>Afschrijvingsmethodiek</i>	Lineair op basis van de economische levensduur vanaf het moment van ingebruikname. In de onderstaande clusters worden verschillende afschrijvingstermijnen gehanteerd.	
	Schilderwerk, luchtbehandeling, afwerkingen	5-10 jaar
	Installaties	11-20 jaar
	Gebouwen (o.a. elektrische voorziening, daken)	21-30 jaar

**Terreinen**

<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-waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de exploitatie onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

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

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

**Vlottende activa**

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

**Subsidieprojecten**

Subsidieprojecten zijn verantwoord onder aftrek van de gedeclareerde termijnen. Indien per saldo sprake is van voorfacturering is dit onder de kortlopende schulden verantwoord. Als er sprake is van vooruitbetaalde kosten is dit verantwoord onder de vorderingen. Het betreft derhalve nettobedragen per project. Resultaten uit hoofde van

subsidieprojecten worden verantwoord in de staat van baten en lasten bij voltooiing van de opdracht, omdat veelal niet eerder met zekerheid vastgesteld kan worden of een project een positief resultaat zal hebben. Tussentijdse gebleken verliezen worden direct in het resultaat verantwoord.

**Vorderingen en overlopende activa**

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

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

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

**Liquide middelen**

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

**Passiva****Eigen Vermogen**

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

**Algemene Reserve**

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

**Bestemmingsreserves**

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

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

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

**Bestemmingsfondsen**

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

**Bestemmingsfondsen Decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen**

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

### Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang redelijkerwijs 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 3,5% (2022 0,8%).

#### *Wachtgeldvoorziening*

De voorziening heeft betrekking op de verplichting voor het betalen van de (boven)wettelijke werkloosheidsuitkeringen van ex-werknemers van De Haagse Hogeschool. De hoogte van de voorziening is bepaald aan de hand van de maximale uitkeringsduur en een kansberekening op basis van de historische duur van de uitkeringen. De verwachte uitkeringen zijn contant gemaakt tegen 3,5% (2022 0,5%).

#### *Voorziening duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering senioren*

De voorziening is gevormd voor rechten op doorbetaalde afwezigheid waar in toekomstige verslagperiodes een beroep op kan worden gedaan en welke per balansdatum zijn te reserveren. De voorziening werktijdvermindering senioren bevat daarnaast een kansberekening voor medewerkers die vanaf toekomstige verslagperiodes gebruik kunnen maken van de regeling. Deze voorziening is contant gemaakt tegen 3,5% (2022 0,5%).

#### *Voorziening Wet arbeidsmarkt in balans*

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

#### *Voorziening blijvend langdurig zieken*

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

#### *Voorziening VVE Sportcampus Zuiderpark*

In aansluiting op de jaarstukken van de VvE Sportcampus Zuiderpark is door de eigenaren besloten om niet binnen de VvE te reserveren voor groot onderhoud. De eigenaren dienen voor dit onderhoud zelf een reservering op de balans te vormen.

### Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. De aflossingsverplichtingen voor het komende jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

### Kortlopende schulden

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

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

## Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

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

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

### Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en – subsidies

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies uit hoofde van de basisbekostiging worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft, volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten. Indien deze opbrengsten betrekking hebben op een specifiek doel, dan worden deze naar rato van de verrichte werkzaamheden als baten verantwoord. Geoomerkte 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 31-12-2023 is 110,5%. 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 de Wet modernisering 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.

**Prijrsrisico**

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

**Rente- en liquiditeitsrisico**

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

Met een current ratio (0,95) 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
<b>Stand per 1 januari 2023</b>						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	244.673	18.335	47.566	466	415	311.455
Cum. waarde-verminderingen en afschrijvingen	138.943	-	33.079	-	-	172.022
<b>Boekwaarden</b>	<b>105.730</b>	<b>18.335</b>	<b>14.487</b>	<b>466</b>	<b>415</b>	<b>139.433</b>
<b>Mutaties</b>						
Investerings	9.880	-	4.959	910	28	15.777
Desinvesteringen	-1.439	-	-100	-	-	-1.539
Afschrijvingen	-13.159	-	-4.901	-	-	-18.060
Herrubricering	466	-	-	-466	-	-
Waardevermindering	-	-	-	-	-	-
Terugneming van waardevermindering	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen desinvesteringen	1.242	-	33	-	-	1.275
<b>Saldo</b>	<b>-3.010</b>	<b>-</b>	<b>-9</b>	<b>444</b>	<b>28</b>	<b>-2.547</b>
<b>Stand per 31 december 2023</b>						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	253.580	18.335	52.425	910	443	325.693
Cum. waarde-verminderingen en afschrijvingen	150.860	-	37.947	-	-	188.807
<b>Boekwaarden</b>	<b>102.720</b>	<b>18.335</b>	<b>14.478</b>	<b>910</b>	<b>443</b>	<b>136.886</b>

**WOZ waarde en verzekerde waarde gebouwen en terreinen**

		peildatum
WOZ waarde gebouwen en terreinen	148.958	01-01-2023
Verzekerde waarde gebouwen	365.763	31-12-2023

**Vlottende activa****1.5 Vorderingen**

	31-12-2023		31-12-2022	
<b>Debiteuren</b>	3.096		1.607	
Studenten/deelnemers/cursisten	1.876		1.667	
Voorziening wegens oninbaarheid	-641		-529	
		4.331		2.745
<b>Nog te ontvangen subsidies:</b>				
OCW / EZ	159		139	
Gemeenten	16		94	
Overige overheden	1.336		1.164	
Overige subsidies	240		124	
		1.751		1.521
<b>Overlopende activa:</b>				
Vooruitbetaalde kosten	2.730		3.996	
Te vorderen BTW/Loonheffing	47		47	
Overig	1.761		1.337	
		4.538		5.380
<b>Totaal vorderingen</b>		<b>10.620</b>		<b>9.646</b>

**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:

	2023	2022
Stand per 1 januari	-529	-727
Onttrekking	99	115
Dotatie / vrijval	-211	83
<b>Stand per 31 december</b>	<b>-641</b>	<b>-529</b>

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**

	31-12-2023	31-12-2022
Tegoeden op bank- en girorekeningen	53.899	23.093
Deposito's en spaarrekeningen	-	43.000
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>53.899</b>	<b>66.093</b>

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.

Het deposito is per 30 juni 2023 vrijgevallen ten gunste van het tegoed bij schatkistbankieren. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de instelling.

**Passiva****2.1. Eigen vermogen****Verloop eigen vermogen 2023**

	Stand per 01-01-2023	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2023
<b>Algemene reserve</b>				
Algemene reserve (publiek)	77.435	-4.477	-	72.958
<b>Bestemmingsreserves (publiek)</b>				
Onderwijs	1.606	-425	-	1.181
NPO K&I	2.601	-2.183	-	418
Studievoorschotmiddelen	335	329	-	664
Huisvesting	26.049	-5.762	-	20.287
Onderzoek	6.318	840	-	7.158
				29.708
<b>Bestemmingsreserves (privaat)</b>				
Contractactiviteiten	-1.063	-	-	-1.063
<b>Bestemmingsfonds (publiek)</b>				
DAM	2.757	-418	-	2.339
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>116.038</b>	<b>-12.096</b>	<b>-</b>	<b>103.942</b>

**Verloop eigen vermogen 2022**

	Stand per 01-01-2022	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2022
<b>Algemene reserve</b>				
Algemene reserve (publiek)	72.715	4.122	598	77.435
<b>Bestemmingsreserves (publiek)</b>				
Onderwijs	1.829	-223	-	1.606
NPO K&I	5.160	-1.961	-598	2.601
Studievoorschotmiddelen	205	130	-	335
Huisvesting	31.065	-5.016	-	26.049
Onderzoek	6.486	-168	-	6.318
				36.909
<b>Bestemmingsreserves (privaat)</b>				
Contractactiviteiten	-1.063	-	-	-1.063
<b>Bestemmingsfonds (publiek)</b>				
DAM	2.701	56	-	2.757
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>119.098</b>	<b>-3.060</b>	<b>-</b>	<b>116.038</b>

### Resultaatbestemming

Het nettoresultaat zoals gepresenteerd in de staat van baten en lasten over 2023 bedraagt € 12,1 mln. negatief.

#### Bestemmingsreserve Onderwijs

De hier gepresenteerde reservering betreft het fonds voor promovendi. In 2023 is er geen rijksbijdrage toegekend voor promovendi. De gemaakte kosten van €0,43 mln. worden onttrokken aan de bestemmingsreserve.

#### Bestemmingsreserve NPO K&I gelden

In lijn met de notitie 'Verdeling NPO lumpsum middelen' vastgesteld dd 8 april 2021, blijven niet-bestede NPO middelen voor Kwaliteit & Innovatie projecten via een bestemmingsreserve beschikbaar voor de gedefinieerde K&I projecten. De onttrekking in 2023 bedroeg € 2,18 mln.

#### Bestemmingsreserve studievoorschotmiddelen

De onderuitputting van € 0,35 voor diverse SVM projecten in 2023 worden via de resultaatbestemming gereserveerd voor besteding in 2024. Van de € 0,2 mln. aan gereserveerde middelen voor het Student Community Fund uit 2021 en 2022 is in 2023 € 0,02 mln. onttrokken.

#### Bestemmingsreserve Huisvesting

Jaarlijks wordt van de rijksbijdrage een bedrag afgezonderd voor huisvesting. De op huisvesting betrekking hebbende kosten worden hierop in mindering gebracht. Het hieruit ontstane resultaat wordt jaarlijks toegevoegd/onttrokken aan de reserve Huisvesting. Voor 2023 was de onttrekking € 5,76 mln.

#### Bestemmingsreserve Onderzoek

Jaarlijks wordt vanuit de kaderbrief vastgesteld welk deel van de rijksbijdrage wordt gereserveerd voor onderzoek in lectoraten en kenniscentra. Een bestemmingsreserve wordt opgebouwd voor middelen die zijn toegewezen aan lectoraten, waaraan meerjarig lectoren zijn verbonden (in principe aangesteld voor een periode van 6 jaar) en waarmee timingverschillen tussen kosten en opbrengsten in de planperiode van het lectoraat kunnen worden opgevangen. In 2023 leidde dat tot een onttrekking van € 0,75 mln.

Aan de in het verleden opgebouwde algemene onderzoeksreserve is in 2023 € 0,36 mln. onttrokken. Dit is het verschil tussen het gealloceerde bedrag voor onderzoek in de faculteiten en diensten en de realisatie.

Het budget van € 3,96 mln. voor praktijkgericht onderzoek vanuit het bestuursakkoord is niet volledig besteed in 2023. Het resterende budget van € 1,96 mln. is toegevoegd aan de algemene onderzoeksreserve.

#### Bestemmingsreserve Contractactiviteiten

Het exploitatieresultaat van de private onderwijsactiviteiten bedroeg in 2023 € 0,13 mln.

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

#### Bestemmingsfonds DAM

Het tekort op de voor het verslagjaar gereserveerde DAM (Decentrale arbeidsvoorwaarden) middelen is onttrokken aan het bestemmingsfonds DAM. De onttrekking in 2023 bedroeg € 0,42 mln. De in het verleden opgebouwde reserve (fonds) is voldoende voor toekomstige onttrekkingen, deze reserve zal geleidelijk worden afgebouwd conform afspraken met de bonden.

## 2.2 Voorzieningen

	Stand per 01-01-2023	Dotaties	Onttrekking	Vrijval	Opbrenging en/of verandering disconteringsvoet	Stand per 31-12-2023	Looptijd < 1 jaar	Looptijd 1-5 jaar	Looptijd > 5 jaar
<b>Personeelsvoorzieningen</b>									
Jubileum voorziening	2.496	1.195	126	155	-993	2.417	194	602	1.621
Wachtgeldvoorziening	1.501	1.800	1.028	463	-77	1.733	1.409	320	4
Duurzame inzetbaarheid	3.266	218	1.027	142	-	2.315	829	1.486	-
Werktijdvermindering Senioren	4.915	1.975	947	140	-497	5.306	1.614	3.500	192
Wet Arbeidsmarkt in Balans	204	220	171	-	-	253	204	45	4
Langdurig zieken	761	802	463	72	-	1.028	865	163	-
	<b>13.143</b>	<b>6.210</b>	<b>3.762</b>	<b>972</b>	<b>-1.567</b>	<b>13.052</b>	<b>5.115</b>	<b>6.116</b>	<b>1.821</b>
<b>Overige voorzieningen</b>									
VVE Sportcampus Zuiderpark	414	293	-	-	-	707	57	290	360
	<b>414</b>	<b>293</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>707</b>	<b>57</b>	<b>290</b>	<b>360</b>
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>13.557</b>	<b>6.503</b>	<b>3.762</b>	<b>972</b>	<b>-1.567</b>	<b>13.759</b>	<b>5.172</b>	<b>6.406</b>	<b>2.181</b>

### Duurzame inzetbaarheid

De regeling voor het opnemen van de gespaarde uren is verlengd tot en met 31 december 2025. Medewerkers kunnen de gespaarde uren opnemen of jaarlijks laten uitbetalen met een maximum van 45 uur. In 2023 is een afname van deze voorziening zichtbaar.

## 2.3 Langlopende schulden

	Stand langlopend deel per 01-01-2023	Stand kortlopend deel per 01-01-2023	Stand totale schuld per 01-01-2023	Aangegane leningen in de verslagperiode	Aflossing in 2023	Stand totale schuld per 31-12-2023	Stand kortlopend deel per 31-12-2023	Stand langlopend deel per 31-12-2023	Bedrag looptijd 1-5 jr	Bedrag looptijd > 5 jr	Effectieve rentevoet 2023
Schulden aan OCW / EZ	17.142	1.429	18.571	-	1.428	17.143	1.429	15.714	7.142	8.572	0,1%
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>17.142</b>	<b>1.429</b>	<b>18.571</b>	<b>-</b>	<b>1.428</b>	<b>17.143</b>	<b>1.429</b>	<b>15.714</b>	<b>7.142</b>	<b>8.572</b>	

### Schatkistfinanciering

In 2020 is een financieringsovereenkomst aangegaan bij het Agentschap van de Generale Thesaurie van het Ministerie van Financiën met een totale omvang van €20 mln. Het betreft een vastgoedfinanciering waarvoor (hypothecaire) zekerheid is gegeven op het gebouw Johanna Westerdijkplein 75 en een garantstelling is afgegeven door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De lening heeft een totale looptijd van 15 jaar met een vast rente percentage van 0,1% en wordt vanaf 2022 lineair afgelost. Het aflossingsdeel van 2024 is verantwoord onder de kortlopende schulden.

## 2.4 Kortlopende schulden

	31-12-2023		31-12-2022	
<b>Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen Contractonderwijs/onderzoek</b>		1.635		1.644
<b>Crediteuren</b>		8.375		6.545
<b>Belastingen en premies sociale verzekeringen:</b>				
Loonheffing	10.497		9.248	
Te betalen BTW	592		453	
Premies en sociale lasten	345		371	
		11.434		10.072
<b>Schulden ter zake van pensioenen</b>		2.579		2.603
<b>Lening korte termijn</b>		1.428		1.429
<b>Overige kortlopende schulden</b>		-		-
<b>Overlopende passiva:</b>				
Vooruitontvangen collegegelden	19.355		18.923	
Vakantieuitkering	8.817		7.944	
Vooruitontvangen Internationalisering	558		949	
Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ	3.505		1.071	
Vooruitontvangen NPO gelden OCW	1.424		7.622	
Vooruitontvangen bedragen subsidies	2.765		3.409	
Nog te betalen kosten	4.603		4.957	
Overige overlopende passiva	1.512		1.267	
		42.539		46.142
<b>Totaal kortlopende schulden</b>		<b>67.990</b>		<b>68.435</b>

### Vooruitontvangen subsidies OCW/ EZ

De stijging in de vooruitontvangen subsidies OCW/EZ is voornamelijk te verklaren door voorschotbetalingen van subsidies in het kader van de Verduurzaming maatschappelijk vastgoed en subsidies IT Verband Zuid-Holland.

### Vooruitontvangen NPO gelden OCW

De hier opgenomen gelden betreffen het deel van de niet-normatieve rijksbijdragen welke in 2021 en 2022 zijn ontvangen vanuit de corona enveloppe, dat ultimo het verslagjaar nog resteert als te besteden in 2024. Waar in de oorspronkelijke plannen nog werd uitgegaan van de uitputting van deze middelen in de planperiode 2021 tot en met 2023, is inmiddels duidelijk dat hiervoor een langere periode nodig zal zijn. Hiervoor heeft OCW de regelgeving aangepast door het jaar 2024 te bestempelen als 'uitloopjaar' voor de besteding van middelen die in de voorliggende jaren niet konden worden besteed. De hogeschool verwacht dat ultimo 2024 de resterende middelen volledig zullen zijn besteed aan de daarvoor bestemde doelen. Dit is nader toegelicht in de coronaparagraaf (hoofdstuk 4) van het bestuursverslag.

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

### Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

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

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

	<1 jr	1-5 jr	>5 jr
ICT gerelateerde verplichtingen	2.954	102	7
Gebouwen	2.851	13.283	2.514
Samenwerkingsverbanden	1.100	5.503	12.104
Overige	1.203	1.476	1.476
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>8.108</b>	<b>20.364</b>	<b>16.101</b>

- De Haagse Hogeschool heeft een vordering op het ministerie van OCW uit 1986 welke opeisbaar is bij liquidatie van de hogeschool van € 1,5 mln. als gevolg van een liquiditeitscorrectie bij de overgang naar de normatieve bekostiging.
- De Haagse Hogeschool heeft een schuld aan het ministerie van OCW uit 1988 van € 2,2 mln. als gevolg van een eenmalige liquiditeitsbijdrage ter dekking van de overgang naar de gespreide inning van collegegelden. De schuld is opeisbaar bij liquidatie van de hogeschool.
- In september 2022 is een ongedocumenteerde jongere ingeschreven bij De Haagse Hogeschool terwijl de aspirant-student op dat moment geen rechtmatig verblijf had en niet in procedure bij de IND zat. Daarmee overtreedt De Haagse Hogeschool de WHW en dit is aan de minister van OCW, de onafhankelijke accountant en de RvT gemeld. In een schriftelijke reactie geeft OCW aan dat geen ruimte wordt geboden buiten de WHW om. Er is begrip voor de moeilijke situatie van deze jongeren en het zoeken naar een oplossing wordt toegejuicht, maar De Haagse Hogeschool wordt verzocht om de grenzen van de wet te respecteren. Het CvB neemt kennis van de opties voor de vervolgstappen en besluit de inschrijving van de student vooralsnog niet te beëindigen. De Haagse Hogeschool gaat wel verder met de sector om samen de lobby voor een wettelijke oplossing kracht bij te zetten. De student zit inmiddels in het tweede studiejaar.

## Toelichting op de posten van staat van baten en lasten

### Baten

#### 3.1 Rijksbijdragen

	2023	Begroting 2023	2022
Rijksbijdragen OCW	212.848	199.896	216.749
Overige subsidies OCW / EZ	1.189	478	730
<b>Totaal rijksbijdragen</b>	<b>214.037</b>	<b>200.374</b>	<b>217.479</b>

Verloopoverzicht begrote rijksbijdrage naar gerealiseerde rijksbijdrage 2023		
Begroting 2023		199.896
<b>Mutaties n.a.v. de definitieve vaststelling:</b>		
Hogere bijdrage loon/prijstijging	11.521	
Bijdrage Kennis veiligheid	43	
Extra bijdrage wisselstroom	27	
Bijdrage Cyber weerbaarheid	625	
Bijdrage Welzijn	488	
Bijdrage Sociale veiligheid	102	
Lagere bijdrage onderzoek en PGO	-59	
Technische aanpassing NPO K&I	91	
Technische herschikking OCW	114	
		12.952
<b>Realisatie 2023</b>		<b>212.848</b>

#### 3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

	2023	Begroting 2023	2022
Gemeentelijke bijdragen en subsidies	205	285	271
Provinciale bijdragen en subsidies	133	109	181
Overige overheidsbijdragen	933	578	487
<b>Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>	<b>1.271</b>	<b>972</b>	<b>939</b>

De stijging van de overige overheidsbijdrage wordt veroorzaakt door meer toegekende ministeriele subsidies en een stijging van subsidies vanuit de Europese Unie.

#### 3.3 Collegegelden

	2023	Begroting 2023	2022
<b>Collegegelden sector HBO</b>			
Collegegelden	55.392	55.053	37.849
Restitutie collegegelden	-4.160	-3.535	-2.097
Collegegelden oninbaar	-43	-157	-71
<b>Totaal collegegelden</b>	<b>51.189</b>	<b>51.361</b>	<b>35.681</b>

Door het vervallen van de corona maatregel 'halvering collegegeld' zijn de zowel de collegegelden als de daarmee gerelateerde restituties in 2023 hoger in vergelijking met 2022.

#### 3.4 Baten werk in opdracht van derden

	2023		Begroting 2023		2022	
<b>Contractonderwijs</b>		2.442		2.516		2.747
<b>Contractonderzoek</b>						
NWO	2.829		2.729		2.468	
Overige non-profit organisaties	1.693		308		1358	
Bedrijven	-		25		45	
		4.522		3.062		3.871
<b>Totaal baten werk i.o.v. derden</b>		<b>6.964</b>		<b>5.578</b>		<b>6.618</b>

#### 3.5 Overige baten

	2023	Begroting 2023	2022
Verhuur onroerende zaken	288	215	351
Detachering personeel	421	438	489
Cursus- en inschrijfgelden	2.510	1.414	1.605
Overige studentbijdrage	640	410	670
Administratiekst./incasso	339	341	306
Readers/repro/syllabi	37	36	31
Parkeergelden	166	94	132
Pachtsom	438	69	169
Overige subsidies	321	572	518
Overige	1.335	218	1.341
<b>Totaal overige baten</b>	<b>6.495</b>	<b>3.807</b>	<b>5.612</b>

De hogere baten van de cursus- en inschrijfgelden zijn voornamelijk veroorzaakt door een hogere instroom en een extra groep studenten van het taalschakeltraject.

## Lasten

### 4.1 Personeelslasten

	2023		Begroting 2023		2022	
<b>Lonen en salarissen</b>						
Lonen en salarissen	153.630		194.123		139.113	
Sociale lasten	19.711		-		17.549	
Pensioenpremies	21.696		-		22.676	
		195.037		194.123		179.338
<b>Overige personeelslasten</b>						
Mutatie personeelsvoorzieningen	-91		500		582	
Personeel niet in loondienst	26.092		13.475		20.391	
Overig	12.420		10.485		10.867	
		38.421		24.460		31.840
<b>Uitkeringen</b>		-1.718		-746		-1.262
<b>Totaal personeelslasten</b>		<b>231.740</b>		<b>217.837</b>		<b>209.916</b>

De loonkosten voor personeel in loondienst zijn vanaf juli gemiddeld met 10% gestegen door de verhoging vanuit de CAO en de eenmalige uitkering van € 833 bruto naar rato van het dienstverband. Zonder deze CAO-stijging zouden de lasten lager zijn dan de begroting als een gevolg van niet ingevulde vacatures. De niet ingevulde vacatures zijn veelal ingevuld met personeel niet in loondienst. Dit is terug te zien in de hogere last bij personeel niet in loondienst ten op zichte van de begroting en de realisatie van 2022.

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

	2023	%	2022	%
Faculteiten	1566	75	1.537	76
Kenniscentra	49	2	39	2
Diensten	474	23	454	22
<b>Totaal fte*</b>	<b>2.089</b>		<b>2.030</b>	

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

In 2023 was er een medewerker werkzaam vanuit het buitenland.

#### WNT verantwoording 2023 De 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 2023 € 223.000, zijnde het bezoldigingsmaximum voor OCW-onderwijs, klasse G.

Complexiteitspunten per criterium:

Driejaarsgemiddelde van de totale baten per kalenderjaar:	10 punten
Driejaarsgemiddelde van het aantal bekostigde studenten:	4 punten
Het gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren:	5 punten
Totaal aantal complexiteitspunten:	19 punten

### 4.1a Leidinggevende topfunctionarissen, gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

Gegevens 2023	E.M. Minnemann	A. Hardorff	J. Nederlof	H.G.L.M. Camps
<b>Funciegegevens</b>	<b>Voorzitter College van Bestuur</b>	<b>Lid College van Bestuur</b>	<b>Lid College van Bestuur</b>	<b>Lid College van Bestuur</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/1 - 31/12	21/8 - 31/12	01/01 - 30/4
Omvang dienstverband in fte	1	1	1	1
Dienstbetrekking	ja	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	178.393	162.471	68.832	56.734
Beloningen betaalbaar op termijn	22.469	22.436	8.208	7.488
<i>Subtotaal</i>	<i>200.862</i>	<i>184.907</i>	<i>77.040</i>	<i>64.222</i>
<b>Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum</b>	<b>223.000</b>	<b>223.000</b>	<b>81.258</b>	<b>73.315</b>
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>200.862</b>	<b>184.907</b>	<b>77.040</b>	<b>64.222</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Gegevens 2022</b>				
<b>Funciegegevens</b>	<b>Voorzitter College van Bestuur</b>	<b>Lid College van Bestuur</b>		<b>Lid College van Bestuur</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 - 31/12	01/09 - 31/12		01/01 - 31/12
Omvang dienstverband in fte	1	1		1
Dienstbetrekking	ja	ja		ja
<b>Bezoldiging</b>				
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	168.803	54.075		167.630
Beloningen betaalbaar op termijn	23.260	7.752		23.222
<i>Subtotaal</i>	<i>192.063</i>	<i>61.827</i>		<i>190.852</i>
<b>Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum</b>	<b>216.000</b>	<b>72.197</b>		<b>216.000</b>
<b>Bezoldiging</b>	<b>192.063</b>	<b>61.827</b>		<b>190.852</b>

De bezoldiging van de leden van het College van Bestuur valt binnen de voor het Hoger Onderwijs geldende WNT norm (max. € 223.000).

**4.1c Toezichthoudende topfunctionarissen**

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

Gegevens 2023	M.M. van Zuijlen	R.J.H.M. Gradus	J.F.M. van Rooijen	K. Baele
Functiegegevens	Voorzitter	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/5	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Bezoldiging	28.432	7.900	18.955	18.955
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	33.450	9.225	22.300	22.300
<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>
<b>Bezoldiging</b>	<b>28.432</b>	<b>7.900</b>	<b>18.955</b>	<b>18.955</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Gegevens 2022</b>				
Functiegegevens	Voorzitter	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Bezoldiging	21.600	16.200	16.200	16.200
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	32.400	21.600	21.600	21.600

Gegevens 2023	S. Lutchman	J.R. Ter Horst	J.P.P. Bos	A. Blok
Functiegegevens	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	31/3 - 31/12	11/4 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Bezoldiging	18.955	18.960	14.216	13.644
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	22.300	22.300	16.862	16.190
<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>
<b>Bezoldiging</b>	<b>18.955</b>	<b>18.960</b>	<b>14.216</b>	<b>13.644</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Gegevens 2022</b>				
Functiegegevens	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid		
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12		
<b>Bezoldiging</b>				
Bezoldiging	16.200	16.200		
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	21.600	21.600		

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.

**4.1.2 Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen**

Gegevens 2023	H.G.L.M Camps
<b>Functiegegevens</b>	
Functie bij beëindiging dienstverband	Lid College van Bestuur
Omvang dienstverband in fte	1
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2023
<b>Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband</b>	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	53.173
<b>Individueel toepasselijk maximum</b>	<b>75.000</b>
<b>Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband</b>	<b>53.173</b>
Waarvan betaald in 2023	53.173
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.

Bovenstaande ontslagvergoeding betreft een invulling van de eerder toegezegde sabbatical van 3 maanden.

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2023 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen.

**4.2 Afschrijvingen**

	2023	Begroting 2023	2022
<b>Materiële vaste activa</b>			
Afschrijving gebouwen	13.159	13.667	12.502
Afschrijving inventaris en apparatuur	4.901	5.175	4.928
Totaal afschrijvingen	18.060	18.842	17.430
Boekverlies	197	-	195
<b>Totaal afschrijvingen (incl. boekverlies)</b>	<b>18.257</b>	<b>18.842</b>	<b>17.625</b>

### 4.3 Huisvestingslasten

	2023	Begroting 2023	2022
Huur	2.855	2.519	2.685
Verzekeringen	316	217	258
Onderhoud	2.661	2.157	2.556
Energie en water	3.249	3.012	3.083
Schoonmaakkosten	2.851	2.659	2.561
Heffingen	816	917	871
Overige huisvestingskosten	2.695	2.336	2.966
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>15.443</b>	<b>13.817</b>	<b>14.980</b>

De voornaamste stijging van de huisvestingslasten wordt veroorzaakt door prijsstijgingen. Daarnaast is de dotatie van €0,2 mln. aan de onderhoudsvoorziening verantwoord onder de overige huisvestingslasten.

### 4.4 Overige lasten

	2023	Begroting 2023	2022
Administratie- en beheerslasten	4.310	5.678	4.516
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	11.734	11.145	10.977
Kosten marketing en communicatie	2.592	4.489	2.485
Studentenvoorzieningen	3.610	4.209	3.004
Kosten repro / drukwerk	1.389	966	1.361
Overig	5.012	2.297	4.703
<b>Totaal overige lasten</b>	<b>28.647</b>	<b>28.784</b>	<b>27.046</b>

De specificatie van de accountantsdiensten zijn voor 2023 en 2022 als volgt onder te verdelen:

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.		2023	2022
101.	Controle van de jaarrekening	192	142
102.	Andere controlewerkzaamheden	14	20
103.	Fiscale advisering	89	34
104.	Andere niet-controlediensten	6	6
<b>Totaal Accountantsdiensten</b>		<b>301</b>	<b>202</b>

De kosten voor de controle van de jaarrekening 2023 zijn aan het boekjaar 2023 toegerekend, ongeacht of de werkzaamheden gedurende het boekjaar zijn verricht. De hogere kosten van de fiscale advisering komen voort uit de ondersteuning in het kader van het Tax Control Framework waar de Haagse Hogeschool stappen in heeft genomen.

### 5 Financiële baten en lasten

	2023	Begroting 2023	2022
Ontvangen financiële baten	2.138	-	266
Betaalde financiële lasten	-103	10	-88
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>2.035</b>	<b>-10</b>	<b>178</b>

Onder de ontvangen financiële baten vallen de rentebaten die wij hebben ontvangen over de krediet faciliteiten binnen de schatkistfinanciering. Daarnaast is in 2023 het deposito vrijgevallen.

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

### 6 Belastingen

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



## Gebeurtenissen na balansdatum

Geen

## In de jaarrekening te verantwoorden subsidies

### Model G

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule			
Omschrijving	Toewijzing		Prestatie afgerond
	Kenmerk	Datum	Ja / Nee
Opleidingsschool Zuid-West Holland	OS-2017-C-007	01-12-2017	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS21027	16-11-2021	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS22016	03-05-2022	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS22023	03-05-2022	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS22019	22-06-2022	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS22022	03-05-2022	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS22017	03-05-2022	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS229017	23-05-2023	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS229018	25-01-2023	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS229021	08-11-2022	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS229020	08-11-2022	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS229019	08-11-2022	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS229015	08-11-2022	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS229013	08-11-2022	Ja
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS23023	20-04-2023	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS23026	20-04-2023	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS23020	20-04-2023	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS23027	20-04-2023	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS23025	16-10-2023	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS23028	20-04-2023	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS23029	20-04-2023	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS23022	20-04-2023	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS23021	20-04-2023	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS23024	20-04-2023	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239021	06-12-2023	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239022	06-12-2023	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239023	06-12-2023	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239024	06-12-2023	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239025	06-12-2023	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239026	06-12-2023	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239027	06-12-2023	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239028	06-12-2023	Nee
Subsidieregeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239029	06-12-2023	Nee

Omschrijving	Toewijzing		Prestatie afgerond
	Kenmerk	Datum	Ja / Nee
Subsidierегeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239030	06-12-2023	Nee
Subsidierегeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239033	06-12-2023	Nee
Subsidierегeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239034	06-12-2023	Nee
Subsidierегeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239035	06-12-2023	Nee
Subsidierегeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239036	06-12-2023	Nee
Subsidierегeling Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS239067	06-12-2023	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-368789	19-06-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-372820	20-09-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-367085	19-06-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-369571	01-07-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-365767	19-06-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-365722	19-06-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-365911	19-06-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-369129	19-06-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-371150	13-07-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-373466	25-10-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-365855	19-06-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-366308	19-06-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-367828	19-06-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-366163	19-06-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-367989	19-06-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-368149	19-06-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-365944	19-06-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-373189	11-10-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-367211	19-06-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-366495	19-06-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-367094	19-06-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-364783	19-06-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-364860	19-06-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-364298	19-06-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-370952	08-07-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-372329	09-09-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-366984	19-06-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-366849	19-06-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-373463	24-10-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-368487	19-06-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2022/2023	ABLTINS-365684	19-06-2022	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2023/2024	ABLTINS-387801	20-06-2023	Nee

Omschrijving	Toewijzing		Prestatie afgerond
	Kenmerk	Datum	Ja / Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2023/2024	ABLTINS-387659	20-06-2023	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2023/2024	ABLTINS-390737	20-06-2023	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2023/2024	ABLTINS-390837	20-06-2023	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2023/2024	ABLTINS-388759	20-06-2023	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2023/2024	ABLTINS-385608	20-06-2023	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2023/2024	ABLTINS-386119	20-06-2023	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2023/2024	ABLTINS-391156	20-06-2023	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2023/2024	ABLTINS-387883	20-06-2023	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2023/2024	ABLTINS-387041	20-06-2023	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2023/2024	ABLTINS-390875	20-06-2023	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2023/2024	ABLTINS-387683	20-06-2023	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2023/2024	ABLTINS-389966	20-06-2023	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2023/2024	ABLTINS-390874	20-06-2023	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2023/2024	ABLTINS-388563	20-06-2023	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2023/2024	ABLTINS-390824	20-06-2023	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2023/2024	ABLTINS-388893	20-06-2023	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2023/2024	ABLTINS-385820	20-06-2023	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2023/2024	ABLTINS-386637	20-06-2023	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2023/2024	ABLTINS-387701	20-06-2023	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2023/2024	ABLTINS-388818	20-06-2023	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2023/2024	ABLTINS-388823	20-06-2023	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2023/2024	ABLTINS-393434	23-07-2023	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2023/2024	ABLTINS-388173	20-06-2023	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2023/2024	ABLTINS-388935	20-06-2023	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2023/2024	ABLTINS-394446	19-10-2023	Ja

G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule									
G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar									
Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangsten t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangsten in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	Datum							
Doorstroomprogramma MBO-HBO	DHBO17008	23-10-2017	197.166	197.166	165.939	31.227	-31.227	-	31.227
Doorstroomprogramma MBO-HBO	DHBO18011	15-03-2018	199.986	199.986	95.359	104.627	-104.627	-	104.627
Subsidierегeling Coronabaten Hoger Onderwijs	COHO210027	13-04-2021	548.294	548.294	322.397	225.897	-225.897	-	225.897
<b>Totaal</b>			<b>945.446</b>	<b>945.446</b>	<b>583.695</b>	<b>361.751</b>	<b>-361.751</b>	<b>-</b>	<b>361.751</b>

## Overige gegevens

### Statutaire regeling resultaatbestemming

Het College van Bestuur stelt de balans en de staat van baten en lasten vast. Het College van Bestuur staat vrij in de keuze tot het vormen en wijzigen van bestemmingsreserves bij resultaatbestemming. De hogeschoolraad heeft instemmingsrecht (zie Medezeggenschapsreglement – 14 februari 2023; artikel 7 lid 8b) aangaande de verdeling van een eventueel positief exploitatieresultaat respectievelijk de dekking van een eventueel negatief exploitatieresultaat.



## 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 2023

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 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 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2023 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 2023.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2023;
- de staat van baten en lasten over 2023; 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 2023 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden, zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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](http://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](http://www.pwc.nl) treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

---

### ***Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd***

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2023 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

---

### ***Verklaring over de in de jaarstukken opgenomen andere informatie***

De jaarstukken omvat ook andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023.

---

### ***Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening***

#### ***Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening***

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante

wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023.

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

---

### ***Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening***

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid en is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de controlestandaarden is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer hier sprake van is

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, 26 juni 2024  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

J.A. Molenaar MSc. 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 2023, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
  - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
  - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

## **Gegevens over de rechtspersoon**

De bevoorschotting heeft plaatsgevonden onder:

Naam en adres instelling: Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden  
Administratienummer: 41378.27UM

KvK: 27255912

Adres: Johanna Westerdijkplein 75  
Postbus 13336  
2501 EH Den Haag

Telefoonnummer: 070-445 88 88

Website: [www.dehaagsehogeschool.nl](http://www.dehaagsehogeschool.nl)

Bijlage 1	Partnerinstellingen .....	155
Bijlage 2	Opleidingen .....	159
Bijlage 3	Onze studenten .....	161
Bijlage 4	Rendementen .....	170
Bijlage 5	Accreditatie .....	174
Bijlage 6	Profileringsfonds voor financiële ondersteuning van studenten .....	175
Bijlage 7	Jaarverslag praktijkgericht onderzoek (PGO) .....	178
Bijlage 8	Reflectie Studievoorschotmiddelen 2023 .....	188
Bijlage 9	Verkiezingen medezeggenschap 2023 .....	191
Bijlage 10	Beroep- en Bezwaarschriften naar onderwerp .....	194
Bijlage 11	Portefeuilleverdeling gedurende 2023 .....	196
Bijlage 12	Nevenfuncties leden CvB .....	200
Bijlage 13	Gebruikte afkortingen .....	201

## Bijlage 1 Partnerinstellingen

Peildatum 12-12-2023

Partner Country	Name Partner University
Argentina	Universidad Argentina de la Empresa
Argentina	Universidad Argentina de la Empresa
Aruba	University of Aruba
Australia	Swinburne University of Technology
Australia	Australian Catholic University
Australia	Victoria University
Australia	Charles Sturt University
Australia	Royal Melbourne Institute of Technology
Austria	FH bfi Vienna
Austria	FH JOANNEUM University of Applied Sciences
Austria	FH Salzburg
Austria	FH Wien der WKW
Austria	University of Applied Sciences Wiener Neustadt
Austria	FH Vorarlberg University of Applied Sciences
Austria	Paris Lodron University of Salzburg
Austria	FHS Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Austria	FHS Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Austria	FHS Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Austria	Carinthia University of Applied Sciences
Austria	University of Vienna
Austria	University of Vienna
Austria	Fachhochschule St. Polten
Austria	Sigmund Freud University
Austria	Fachhochschule Technikum Wien
Austria	Fachhochschule Technikum Wien
Austria	Fachhochschule St. Polten
Belgium	Erasmushogeschool Brussel
Belgium	Erasmushogeschool Brussel
Belgium	Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen
Belgium	Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen
Belgium	Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen
Belgium	Artevelde University College Ghent
Belgium	Artevelde University College Ghent
Belgium	Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen
Belgium	UC Leuven-Limburg
Belgium	EPHEC University College
Belgium	Group T Leuven Education College
Belgium	Howest, University College West Flanders
Belgium	Howest, University College West Flanders
Belgium	Howest, University College West Flanders
Belgium	Thomas More
Belgium	UC Leuven-Limburg
Belgium	Universiteit Antwerpen
Belgium	University College Ghent
Belgium	VIVES
Belgium	VIVES
Belgium	UC Leuven-Limburg
Bosnia and Herzegovina	Sarajevo School of Science and Technology
Brazil	Universidade Federal de São João del-Rei
Brazil	Dom Helder Law School
Brazil	Pontifícia Universidade Católica Minas Gerais
Brazil	Pontifícia Universidade Católica Minas Gerais
Brazil	Universidade Federal de Minas Gerais
Brazil	Fundação Armando Alvares Penteado

Partner Country	Name Partner University
Brazil	Pontifícia Universidade Católica de Sao Paulo
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	Mount Allison University
Canada	Fanshawe College
Canada	Université Laval
Canada	Université de Montréal
Canada	Université du Québec à Montréal
Chile	Universidad De Santiago de Chile
Chile	Universidad Mayor
Chile	Fundación Instituto Profesional Duoc UC
China	Shanghai University of Finance and Economics (SUFE)
China	Guizhou University
China	The Education University of Hong Kong
China	University of International Business and Economics (UIBE)
China	Beijing Normal University
China	Beijing Foreign Studies University
China	Beijing Foreign Studies University
China	Shanghai University - School of Economics
China	Shanghai University
China	Shanghai University - Sydney Institute for Language and Commerce
China	Xi'an Jiaotong-Liverpool University
China	Xi'an Jiaotong-Liverpool University
Colombia	Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogotá
Colombia	Universidad de La Sabana
Croatia	PAR Business School
Croatia	Karlovac University of Applied Sciences
Croatia	University of Zagreb
Curaçao	Universiteit van Curaçao
Curaçao	Universiteit van Curaçao
Cyprus	University of Nicosia
Cyprus	University of Nicosia
Cyprus	University of Nicosia
Czech Republic	Metropolitan University Prague
Czech Republic	Palacký University
Czech Republic	Unicorn University
Czech Republic	University of West-Bohemia
Czech Republic	Charles University
Czech Republic	Czech University of Life Sciences Prague
Czech Republic	Masaryk University
Czech Republic	Masaryk University
Czech Republic	Masaryk University
Czech Republic	Masaryk University
Czech Republic	Charles University
Denmark	Aarhus School of Marine and Technical Engineering
Denmark	IBA International Business Academy
Denmark	IBA International Business Academy
Denmark	Metropolitan University
Denmark	UCL University College
Denmark	VIA University college
Denmark	VIA University college

Partner Country	Name Partner University
Denmark	Zealand Institute of Business and Technology
Denmark	Copenhagen Business Academy
Denmark	Copenhagen Business Academy
Ecuador	Universidad Internacional del Ecuador
Ecuador	Universidad Internacional del Ecuador
Estonia	Tallinn University
Estonia	Tallinn University
Estonia	Tallinn University of Technology
Estonia	University of Tartu
Finland	Tampere University of Applied Sciences
Finland	Haaga-Helia University of Applied sciences
Finland	JAMK University of Applied Sciences
Finland	LAB University of Applied Sciences
Finland	Lappeenranta University of Technology
Finland	Laurea University of Applied Sciences
Finland	Novia University of Applied Sciences
Finland	Satakunta university of Applied sciences
Finland	Satakunta university of Applied sciences
Finland	Seinajoki University of Applied Sciences
Finland	Tampere University of Applied Sciences
Finland	Tampere University of Applied Sciences
Finland	Turku university of Applied Sciences LTD
Finland	University of Oulu
Finland	South-Eastern Finland University of Applied Sciences
Finland	South-Eastern Finland University of Applied Sciences
Finland	South-Eastern Finland University of Applied Sciences
Finland	Novia University of Applied Sciences
Finland	Tampere University of Applied Sciences
France	EDHEC/ESPEME Business School
France	EM Strasbourg Business School
France	Epitech
France	ESC Clermont Graduate School of Management
France	ESCE International Business School Paris
France	Groupe Ecole superieure de Commerce de Troyes
France	INSEEC
France	Institut d'Etudes Politiques Rennes
France	ISCOM Paris
France	ISCOM Paris
France	NEOMA Business School Reims Campus
France	Sciences Po Lille
France	Université Catholique de Lille
France	Université Catholique de Lille
France	Université de Bordeaux
France	Université de Bourgogne
France	Université de Franche- Comte
France	University of Clermont Auvergne
France	Université de Lorraine- IUT Charlemagne
France	Université de Nantes
France	Université de Poitiers
France	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
France	Université Paris 13 Paris Nord
France	Université Paris Dauphine
France	University Claude Bernard - Lyon 1
France	Université Catholique de Lyon - ESTRI School of International Careers

Partner Country	Name Partner University
France	Universite Catholique de Lyon - ESTRI School of International Careers
France	Université Jean Monnet - Saint Etienne
France	Avignon Université
France	Ecole National d'Ingenieurs de Tarbes
Georgia	Georgian Institute of Public Affairs
Georgia	L.E.P.L. Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Germany	Baden Wurttemberg Cooperative State University Mosbach (DHBW)
Germany	Baden-Wuerttemberg Cooperative State University (DHBW)
Germany	DHBW Baden-Wuerttemberg Cooperative State University Heilbronn
Germany	Berlin School for Economics and Law
Germany	Berlin School for Economics and Law
Germany	Berlin School for Economics and Law
Germany	Biberach University of Applied Sciences
Germany	Deutsche Sporthochschule Köln
Germany	European University of Applied Sciences
Germany	Fachhochschule Bielefeld
Germany	Fachhochschule Bielefeld
Germany	Fachhochschule Frankfurt am Main
Germany	Fachhochschule Frankfurt am Main
Germany	HAWK Hochschule Hildesheim/Holzminden/Goettingen
Germany	Hochschule Bremen
Germany	Hochschule Osnabrueck
Germany	Hochschule Rhein-Waal
Germany	Hochschule Rhein-Waal
Germany	Hochschule Rhein-Waal
Germany	Katholische Hochschule fur Sozialwesen Berlin
Germany	Katholische Stiftunghochschule München
Germany	Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm
Germany	Universität Leipzig
Germany	Universität Rostock
Germany	University of Applied Sciences Augsburg
Germany	University of Applied Sciences Augsburg
Germany	Hochschule der Medien Stuttgart
Germany	HTW Berlin University of Applied Sciences
Germany	International School of Management (ISM)
Germany	Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen
Germany	Kiel University of Applied Sciences
Germany	Kiel University of Applied Sciences
Germany	Padagogische Hochschule Karlsruhe
Germany	Philipps Universität Marburg
Germany	Private University of Applied Sciences Göttingen
Germany	Technische Hochschule Brandenburg
Germany	Technische Hochschule Ingolstadt
Germany	Hochschule München University of Applied Sciences
Germany	Hochschule München University of Applied Sciences
Germany	Hochschule RheinMain Wiesbaden Ruesselheim
Germany	Hochschule München University of Applied Sciences
Germany	Hochschule Düsseldorf
Germany	Hochschule Düsseldorf
Germany	Hochschule fur Angewandte Wissenschaften Hamburg
Germany	Hochschule Heilbronn
Ghana	Accra Technical University
Ghana	Accra Technical University
Great Britain	Glasgow Caledonian University

Partner Country	Name Partner University
Great Britain	Glasgow Caledonian University
Great Britain	Glasgow Caledonian University
Great Britain	Glasgow Caledonian University
Great Britain	University of Hertfordshire
Great Britain	Nottingham Trent University
Great Britain	Coventry University
Great Britain	Coventry University
Great Britain	University of Northumbria at Newcastle
Great Britain	University of Northumbria at Newcastle
Great Britain	University of Derby
Great Britain	Swansea University
Great Britain	University of Greenwich
Great Britain	University of Liverpool
Great Britain	Swansea University
Great Britain	Nottingham Trent University
Great Britain	Liverpool John Moores University
Great Britain	University of Northumbria at Newcastle
Great Britain	Liverpool John Moores University
Great Britain	University of Lincoln
Great Britain	University of Lincoln
Great Britain	Sheffield Hallam University
Great Britain	University of Portsmouth
Great Britain	University of Derby
Greece	Alexander Technological Educational Institute Thessaloniki
Greece	Aristotle University of Thessaloniki
Greece	Athens University of Economics and Business
Greece	Technological Educational Institute of Crete
Greece	Hellenic Mediterranean University
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	Woxsen University
India	Chitkara University
India	Meri University (Management Education Research Institute)
Indonesia	London School of Public Relations Jakarta
Indonesia	Universitas Brawijaya
Indonesia	Universitas Airlangga
Ireland	Munster Technological University
Ireland	University of Limerick
Ireland	Technological University Dublin
Italy	Università degli Studi di Firenze
Italy	Biomedical University of Rome
Italy	LUISS University
Italy	University of Cagliari
Italy	University of Cagliari
Italy	University of Milan
Italy	University of Bologna
Italy	University of Padova
Italy	University of Padova
Italy	Università di Lingue e Comunicazione a Milano
Italy	University of Cagliari
Japan	Kyoto Sangyo University
Japan	Junsei Educational Institution
Japan	Kwansei Gakuin University
Japan	Kwansei Gakuin University
Japan	Ritsumeikan Asia Pacific University

Partner Country	Name Partner University
Japan	Doshisha University
Japan	Kindai University
Japan	Kindai University
Japan	Kansai University
Japan	Kansai University
Japan	Kansai University
Japan	Kansai Gaidai University
Japan	Yamagata University
Korea, Republic of	Sejong University
Korea, Republic of	Sookmyung Women's University
Korea, Republic of	Hallym University
Korea, Republic of	Soongsil University
Korea, Republic of	Hallym University
Korea, Republic of	Hanyang University
Korea, Republic of	Hanyang University
Korea, Republic of	Soongsil University
Korea, Republic of	Sungkyunkwan University
Korea, Republic of	Incheon National University
Korea, Republic of	Yonsei University
Korea, Republic of	SolBridge International School of Business, Woosong University
Korea, Republic of	SolBridge International School of Business, Woosong University
Korea, Republic of	Konkuk University
Korea, Republic of	University of Seoul
Korea, Republic of	University of Seoul
Korea, Republic of	Yonsei University
Korea, Republic of	Hankuk University of Foreign Studies
Latvia	BA School of business and Finance
Latvia	Riga Stradins University
Lithuania	Mykolas Romeris University
Lithuania	Siauliai University
Malaysia	University of Malaysia
Malaysia	Taylor's University
Malta	University of Malta
Mexico	Tecnologico de Monterrey
Mexico	Universidad de las Américas
Mexico	Universidad Iberoamericana, Puebla
Mexico	Universidad Iberoamericana, Puebla
Norway	Oslo Metropolitan University
Norway	Oslo Metropolitan University
Norway	Oslo Metropolitan University
Norway	Oslo Metropolitan University
Norway	Oslo Metropolitan University
Norway	Oslo Metropolitan University
Peru	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
Peru	Universidad del Pacífico
Philippines	Ateneo de Manila University
Poland	Cracow University of Economics
Poland	Kozminski university
Poland	Lodz University of Technology
Poland	Lodz University of Technology
Poland	University of Gdansk
Poland	WSB University in Toru?
Poland	Akademia Górniczo-Hutnicza University of Science and Technology
Portugal	Instituto Politecnico de Beja
Portugal	Instituto Politecnico de Lisboa
Portugal	Instituto Politecnico de Lisboa
Portugal	Instituto Politecnico do Porto

Partner Country	Name Partner University
Portugal	ISCTE Instituto Universitario de Lisboa
Portugal	Polytechnic institute of Viana do Castelo
Portugal	Universidade Europeia
Portugal	University of Algarve
Portugal	University of Coimbra
Romania	Politehnica University Timisoara
Romania	Babes-Bolyai University
Romania	University Politehnica of Bucharest
Romania	University Politehnica of Bucharest
Slovakia	Comenius University in Bratislava
Slovakia	University of Economics in Bratislava
South Africa	Cape Peninsula University of Technology
Spain	University of Vic - Central University of Catalonia
Spain	University of Vic - Central University of Catalonia
Spain	Universidad Francisco de Vitoria
Spain	Universidad Francisco de Vitoria
Spain	Universidad Francisco de Vitoria
Spain	Universidad Francisco de Vitoria
Spain	Ramon Llull University La Salle
Spain	Universidad Autonoma de Madrid
Spain	Universidad Complutense de Madrid
Spain	Universidad Complutense de Madrid
Spain	Universidad Complutense de Madrid
Spain	Universidad de Almeria
Spain	Universidad de Malaga
Spain	Universidad de Salamanca
Spain	Universidad de Sevilla
Spain	Universidad del Pais Vasco
Spain	Universidad San Pablo-CEU
Spain	Universitat de Barcelona
Spain	Universitat de Barcelona
Spain	Universitat de Barcelona
Spain	Universitat de Valencia- Estudi General
Spain	Universitat Politecnica de Catalunya
Spain	University of Huelva
Spain	University of Jaen
Spain	University of Jaen
Spain	University of Mondragon
Spain	Universidad del Pais Vasco
Spain	Universidad Europea de Madrid
Spain	Universidad Europea Valencia
Spain	Universidad Europea Valencia
Spain	Universidad Politecnica de Valencia
Spain	Universidad Politecnica de Valencia
Spain	Universidad Rey Juan Carlos
Spain	Universitat Autonoma de Barcelona
Spain	Universidad de Granada
Spain	Ramon Llull University La Salle
Spain	ESERP Business School Barcelona
Spain	ESERP Business School Barcelona
Spain	ESIC, Business & Marketingschool
Spain	Formatic Barna University
Spain	Universidad Antonio de Nebrija
Spain	Universidad Francisco de Vitoria
Spain	Universidad Francisco de Vitoria
Suriname	Anton de Kom - Universiteit van Suriname
Sweden	Malmö University
Sweden	Mid Sweden University

Partner Country	Name Partner University
Sweden	Örebro University
Sweden	University of Gothenburg
Sweden	University of Skövde
Sweden	University of Skövde
Sweden	University West
Sweden	University West
Sweden	University West
Switzerland	Lucerne University of Applied Sciences and Arts
Switzerland	Lucerne University of Applied Sciences and Arts
Switzerland	Zurich University of Applied Science
Switzerland	Zurich University of Applied Science
Switzerland	Fachhochschule Nordwestschweiz
Switzerland	Pädagogische Hochschule Zug
Switzerland	Padagogische Hochschule Zurich
Taiwan	National Taipei University of Business
Taiwan	National Taipei University of Technology
Taiwan	Soochow University
Taiwan	Feng Chia University
Taiwan	National Chi Nan University
Taiwan	National Chung Hsing University
Taiwan	National Taipei University of Technology
Taiwan	Soochow University
Thailand	King Mongkut's University of Technology Thonburi
Thailand	Kasetsart University
Thailand	Mahidol University International College
Turkey	Istanbul Commerce University
Turkey	Istanbul Technical University
Turkey	Bahcesehir University
Turkey	Isik University
Turkey	Kadir Has University
Turkey	Kadir Has University
Turkey	Yeditepe University
Turkey	Istanbul Bilgi University
Turkey	Istanbul Bilgi University
Turkey	EGE University
Turkey	Izmir University of Economics
Turkey	Mersin University
Turkey	Ondokuz Mayis University
United Arab Emirates	Ajman University
United Arab Emirates	University of Sharjah
United States of America	University of Louisville
United States of America	University of Southern Mississippi
United States of America	Le Moyne College
United States of America	University of Missouri - Kansas City
United States of America	University of Central Arkansas
United States of America	The Pennsylvania State University
United States of America	University Studies Abroad Consortium
United States of America	Northwood University
United States of America	Southwestern Law School
United States of America	Oglethorpe University
United States of America	University of Missouri
United States of America	Texas State University - San Marcos
United States of America	University of the Incarnate Word
United States of America	University of the Incarnate Word
United States of America	Metropolitan State University of Denver
Uruguay	Universidad de Montevideo
Uruguay	Universidad de Montevideo
Viet Nam	The University of Economics Ho Chi Minh City

## Bijlage 2 Opleidingen

### Overzicht van alle bachelor- en Associate Degree-opleidingen op Hoop-gebied

Omschrijving:

Overzicht van alle bachelor- en Associate Degree-opleidingen op Hoop-gebied; CROHO-naam met tussen haakjes de marketingnaam en/of de variant omschrijving

Peildatum:

1 januari 2023

Bron:

OSIRIS, CROHO

Faculteit	opleiding	naam	voltijd_deeltijd	Aantal
<b>BFM</b>	AC	Accountancy	VT	375
<b>BFM</b>	CE	Commerciële Economie	VT	535
<b>BFM</b>	CE	Commerciële Economie	DT	52
<b>BFM</b>	CE	Commerciële Economie	DU	3
<b>BFM</b>	ECOM-AD	E-Commerce - Associate Degree	DT	11
<b>BFM</b>	FC	Finance & Control	VT	418
<b>BFM</b>	FC	Finance & Control	DT	101
<b>BFM</b>	FC	Finance & Control	DU	4
<b>BFM</b>	FC-AD	Finance & Control - Associate Degree	VT	25
<b>BFM</b>	FC-AD	Finance & Control - Associate Degree	DT	60
<b>BFM</b>	FC-AD	Finance & Control - Associate Degree	DU	12
<b>BFM</b>	FC-ES	Finance & Control - English Stream (IFMC)	VT	216
<b>BFM</b>	FC-ES-3	Finance & Control - English Stream (IFMC, 3 yr.)	VT	78
<b>BFM</b>	IB-ES	International Business - English Stream	VT	1.395
<b>BFM</b>	IB-ES-3	International Business - English Stream (3 yr.)	VT	292
<b>BFM</b>	MBA	Master of Business Administration	DT	11
<b>BFM</b>	MBA-ES	Master of Business Administration - English Stream	VT	21
<b>BFM</b>	MBA-ES	Master of Business Administration - English Stream	DT	27
<b>BFM</b>	MFMC-ES	Master of Financial Management and Control	VT	9
<b>BFM</b>	MFMC-ES	Master of Financial Management and Control	DT	10
<b>BFM</b>	OM-AD	Online Marketing - Associate Degree	DT	8
<b>BFM</b>	ORM	Ondernemerschap & Retail Management	VT	633
<b>BFM</b>	ORM	Ondernemerschap & Retail Management	DT	11
<b>BFM</b>	ORM	Ondernemerschap & Retail Management	DU	6
<b>BRV</b>	BO	Bestuurskunde/Overheidsmanagement	DU	353
<b>BRV</b>	BO-ES	Bestuurskunde/Overheidsmanagement - English Stream	VT	226
<b>BRV</b>	HBO-R	HBO-Rechten	DT	103
<b>BRV</b>	HBO-R	HBO-Rechten	DU	745
<b>BRV</b>	HBO-R-ES	HBO-Rechten - English Stream	VT	1.239
<b>BRV</b>	IVK	Integrale Veiligheidskunde	DT	133
<b>BRV</b>	IVK	Integrale Veiligheidskunde	DU	508
<b>BRV</b>	IVK-ES	Integrale Veiligheidskunde - English Stream	VT	529
<b>GVS</b>	HALO	Opleiding tot Leraar Lichamelijke Opvoeding	VT	886
<b>GVS</b>	HALO-DD-PABO	PABO/HALO-opleidingsvariant, HALO-deel	VT	41
<b>GVS</b>	HBO-V	Opleiding tot Verpleegkundige	DT	44
<b>GVS</b>	HBO-V	Opleiding tot Verpleegkundige	DU	299
<b>GVS</b>	HDT	Huidtherapie	VT	480
<b>GVS</b>	HDT	Huidtherapie	DT	77
<b>GVS</b>	MT	Mens en Techniek	VT	222
<b>GVS</b>	SPK	Sportkunde	VT	397





## Bijlage 3 Onze studenten

### Toelichting op overzichten jaarverslag 2023

#### Algemeen

#### Herkomst gegevens

Voor het jaarverslag 2023 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 op de vestigingen in Den Haag, Delft en Zoetermeer. Verder geldt dat alleen de bekostigde opleidingen (bachelor en associate degree en master) zijn meegenomen in de selectie.

#### Rapportageperiode

De overzichten ingeschreven en instroom hebben betrekking op de collegejaren 2021, 2022 en 2023. Voor de overzichten met afgestudeerden, studiestakers en NBSA's gaat het om de collegejaren 2020, 2021 en 2022. Het propedeuserendement gaat over de cohorten 2019, 2020 en 2021.

#### Migratieachtergrond

Bij het jaarverslag van 2023 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. Dit geldt bijvoorbeeld voor de studenten die het dubbel-diplomatraject Pabo/Halo volgen. Zij hebben zowel bij de Pabo, als de Halo een inschrijving.

#### Instroom

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

#### Negatief bindend studieadvies

Voor de collegejaren 2020 en 2021 geldt dat er in verband met de coronacrisis in het eerste jaar geen negatieve studieadviezen zijn uitgebracht. Voor deze jaren wordt het aantal studenten geteld dat uitstel heeft gekregen, omdat zij op dat moment nog niet aan de BSA-norm voldeden. In collegejaar 2022 zijn weer wel negatief bindende studieadviezen afgegeven na 1 jaar. De cijfers van 2020 en 2021 zijn daarom niet te vergelijken met die van 2022.

Bij enkele flexibele deeltijdopleidingen wordt het studieadvies pas na 2 jaar afgegeven. Hiermee is in de telling geen rekening gehouden.

#### 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 bij dezelfde opleiding.

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, ongeacht hun instroomjaar, in het betreffende collegejaar het bachelor- of associate-degreediploma hebben gehaald.

In deze tabel geldt het collegejaar als diplomajaar. Het diplomajaar loopt van 2-10 tot en met 1-10 in plaats van 1-9 tot en met 31-8.

### Inschrijvingsduur afgestudeerden

De inschrijvingsduur van afgestudeerden is het aantal jaren waarin de student op peildatum stond ingeschreven bij De Haagse Hogeschool. Alleen de jaren tot het eerste eindexamen worden geteld. De student wordt gerapporteerd bij de opleiding van afstuderen.

Voor de opleidingen Culturele en Maatschappelijke Vorming, Maatschappelijk Werk en Dienstverlening en Sociaal Pedagogische Hulpverlening is de duur van inschrijving in 2020 aanmerkelijk hoger omdat in die jaren alleen studenten afstudeerden met een studievertraging van 1 jaar of hoger. Dit in verband met het samengaan van deze opleidingen in Social Work vanaf collegejaar 2017. Bij Social Work zelf is de gemiddelde duur in 2021 aanmerkelijk hoger omdat daar nu ook studenten meetellen die eerder bij opleidingen Culturele en Maatschappelijke Vorming, Maatschappelijk Werk en Dienstverlening en Sociaal Pedagogische Hulpverlening zijn begonnen, maar uiteindelijk bij Social Work zijn afgestudeerd. Dat geldt ook, zei het in mindere mate, voor de gemiddelde duur in 2022.

### Studiestakers

Studiestakers zijn studenten die in een collegejaar op peildatum stonden ingeschreven en in het collegejaar daarna, zonder te zijn afgestudeerd, niet op peildatum stonden ingeschreven. Dit geldt zowel voor propedeuse als hoofdfasestudenten.

### Inschrijvingsduur studiestakers

De inschrijvingsduur van de studiestakers is het aantal jaren waarin de student op peildatum stond ingeschreven bij De Haagse Hogeschool.

## 3.1 Studenten ingeschreven bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk

HOOP GEBIED	OPLEIDING	2021	2022	2023
Economie	Ad E-commerce	-	-	11
	Ad Facility Management	43	37	39
	Ad Finance & Control	70	62	97
	Ad Online Marketing	-	-	8
	B Accountancy	426	405	375
	B Bedrijfskunde	826	796	733
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	706	667	579
	B Commerciële Economie	666	617	590
	B Communicatie	561	519	554
	B European Studies	1260	1201	1129
	B Facility Management	584	540	539
	B Finance & Control	953	916	817
	B Human Resource Management	604	562	479
	B Integrale Veiligheidskunde	1207	1199	1170
	B International Business	1639	1746	1687
	B Ondernemerschap & Retail Management	740	681	650
	M Integrale Bedrijfsvoering	-	33	52
<b>Totaal</b>		<b>10285</b>	<b>9981</b>	<b>9509</b>
Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	828	869	877
	B Social Work	1171	1126	1013
	B Sportkunde	699	727	740
	<b>Totaal</b>	<b>2698</b>	<b>2722</b>	<b>2630</b>
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	557	572	557
	B Opleiding tot Verpleegkundige	901	885	811
	B Voeding en Diëtetiek	972	961	942
	<b>Totaal</b>	<b>2430</b>	<b>2418</b>	<b>2310</b>
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs	405	370	399
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	954	937	927
	<b>Totaal</b>	<b>1359</b>	<b>1307</b>	<b>1326</b>
Recht	B HBO - Rechten	2196	2187	2087
	<b>Totaal</b>	<b>2196</b>	<b>2187</b>	<b>2087</b>
Techniek	B Applied Data Science & Artificial Intelligence	-	52	89
	B Bouwkunde	491	462	430
	B Chemische Technologie	201	193	195
	B Civiele Techniek	232	202	185
	B Communication and Multimedia Design	697	743	731
	B Elektrotechniek	255	244	235
	B HBO-ICT	2004	2056	1899
	B Industrieel Product Ontwerpen	551	569	541
	B Mechatronica	406	377	320
	B Mens en Techniek	285	260	222
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	182	162	162
	B Technische Bedrijfskunde	380	358	333
	B Technische Natuurkunde	339	314	276
	B Toegepaste Wiskunde	258	226	206
	B Werktuigbouwkunde	692	600	561
<b>Totaal</b>	<b>6973</b>	<b>6818</b>	<b>6409</b>	
<b>Totaal</b>		<b>25941</b>	<b>25433</b>	<b>24271</b>

### 3.2 Instroom bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk

HOOP GEBIED	OPLEIDING	2021	2022	2023
Economie	Ad E-commerce	-	-	7
	Ad Facility Management	18	12	17
	Ad Finance & Control	25	11	26
	Ad Online Marketing	-	-	7
	B Accountancy	94	89	106
	B Bedrijfskunde	166	189	157
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	198	170	122
	B Commerciële Economie	96	134	159
	B Communicatie	123	129	155
	B European Studies	366	296	259
	B Facility Management	108	129	134
	B Finance & Control	220	189	156
	B Human Resource Management	130	116	97
	B Integrale Veiligheidskunde	320	294	271
	B International Business	436	483	415
	B Ondernemerschap & Retail Management	136	143	164
	M Integrale Bedrijfsvoering	-	3	19
<b>Totaal</b>		<b>2436</b>	<b>2387</b>	<b>2271</b>
Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	261	317	308
	B Social Work	303	271	263
	B Sportkunde	241	229	196
	<b>Totaal</b>	<b>805</b>	<b>817</b>	<b>767</b>
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	124	132	131
	B Opleiding tot Verpleegkundige	257	242	204
	B Voeding en Diëtetiek	283	256	232
	<b>Totaal</b>	<b>664</b>	<b>630</b>	<b>567</b>
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs	89	87	132
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	221	213	257
	<b>Totaal</b>	<b>310</b>	<b>300</b>	<b>389</b>
Recht	B HBO - Rechten	564	638	587
	<b>Totaal</b>	<b>564</b>	<b>638</b>	<b>587</b>
Techniek	B Applied Data Science & Artificial Intelligence	-	42	44
	B Bouwkunde	151	145	124
	B Chemische Technologie	56	54	53
	B Civiele Techniek	39	38	43
	B Communication and Multimedia Design	160	201	189
	B Elektrotechniek	68	48	49
	B HBO-ICT	489	564	492
	B Industrieel Product Ontwerpen	124	144	141
	B Mechatronica	115	102	88
	B Mens en Techniek	45	57	47
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	30	35	45
	B Technische Bedrijfskunde	77	73	66
	B Technische Natuurkunde	91	85	60
	B Toegepaste Wiskunde	63	52	56
	B Werktuigbouwkunde	130	123	132
		-	-	7
	<b>Totaal</b>		<b>1638</b>	<b>1763</b>
<b>Totaal</b>		<b>6417</b>	<b>6535</b>	<b>6217</b>

### 3.3 Instroom bij voltijdopleidingen

HOOP GEBIED	OPLEIDING	2021	2022	2023	
Economie	Ad Finance & Control	-	-	12	
	B Accountancy	94	89	106	
	B Bedrijfskunde	143	168	144	
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	82	62	49	
	B Commerciële Economie	86	119	152	
	B Communicatie	123	129	155	
	B European Studies	366	296	259	
	B Facility Management	100	121	126	
	B Finance & Control	200	178	149	
	B Human Resource Management	114	104	83	
	B Integrale Veiligheidskunde	154	143	131	
	B International Business	436	483	415	
	B Ondernemerschap & Retail Management	136	141	152	
	M Integrale Bedrijfsvoering	-	3	9	
	<b>Totaal</b>		<b>2034</b>	<b>2036</b>	<b>1942</b>
	Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	261	317	308
		B Social Work	218	197	206
B Sportkunde		241	229	196	
<b>Totaal</b>		<b>720</b>	<b>743</b>	<b>710</b>	
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	105	111	109	
	B Opleiding tot Verpleegkundige	149	159	128	
	B Voeding en Diëtetiek	192	207	193	
	<b>Totaal</b>	<b>446</b>	<b>477</b>	<b>430</b>	
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs	51	61	100	
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	221	213	257	
	<b>Totaal</b>	<b>272</b>	<b>274</b>	<b>357</b>	
Recht	B HBO - Rechten	376	402	358	
	<b>Totaal</b>	<b>376</b>	<b>402</b>	<b>358</b>	
Techniek	B Applied Data Science & Artificial Intelligence	-	42	44	
	B Bouwkunde	151	145	124	
	B Chemische Technologie	56	54	53	
	B Civiele Techniek	39	38	43	
	B Communication and Multimedia Design	160	201	189	
	B Elektrotechniek	59	30	39	
	B HBO-ICT	454	522	466	
	B Industrieel Product Ontwerpen	124	144	141	
	B Mechatronica	115	102	88	
	B Mens en Techniek	45	57	47	
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	30	35	45	
	B Technische Bedrijfskunde	77	73	66	
	B Technische Natuurkunde	91	85	60	
	B Toegepaste Wiskunde	63	52	56	
	B Werktuigbouwkunde	112	106	119	
		-	-	7	
	<b>Totaal</b>		<b>1576</b>	<b>1686</b>	<b>1587</b>
<b>Totaal</b>		<b>5424</b>	<b>5618</b>	<b>5384</b>	

### 3.4 Instroom deeltijdopleidingen

HOOP GEBIED	OPLEIDING	2021	2022	2023
Economie	Ad E-commerce	-	-	7
	Ad Facility Management	18	12	17
	Ad Finance & Control	25	11	6
	Ad Online Marketing	-	-	7
	B Bedrijfskunde	23	21	13
	B Commerciële Economie	10	15	5
	B Facility Management	8	8	8
	B Finance & Control	20	11	5
	B Human Resource Management	16	12	14
	B Integrale Veiligheidskunde	39	25	34
	B Ondernemerschap & Retail Management	-	2	7
	M Integrale Bedrijfsvoering	-	-	10
	<b>Totaal</b>		<b>159</b>	<b>117</b>
Gedrag en Maatschappij	B Social Work	47	39	30
	<b>Totaal</b>	<b>47</b>	<b>39</b>	<b>30</b>
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	19	21	22
	B Opleiding tot Verpleegkundige	10	9	13
	B Voeding en Diëtetiek	91	49	39
	<b>Totaal</b>	<b>120</b>	<b>79</b>	<b>74</b>
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs	38	26	32
	<b>Totaal</b>	<b>38</b>	<b>26</b>	<b>32</b>
Recht	B HBO - Rechten	21	22	37
	<b>Totaal</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>37</b>
Techniek	B HBO-ICT	35	42	26
	<b>Totaal</b>	<b>35</b>	<b>42</b>	<b>26</b>
<b>Totaal</b>		<b>420</b>	<b>325</b>	<b>332</b>

### 3.5 Instroom duale opleidingen

HOOPGEBIED	OPLEIDING	2019	2020	2021
Economie	Ad Finance & Control	-	-	8
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	116	108	73
	B Commerciële Economie	-	-	2
	B Finance & Control	-	-	2
	B Integrale Veiligheidskunde	127	126	106
	B Ondernemerschap & Retail Management	-	-	5
<b>Totaal</b>	<b>243</b>	<b>234</b>	<b>196</b>	
Gedrag en Maatschappij	B Social Work	38	35	27
	<b>Totaal</b>	<b>38</b>	<b>35</b>	<b>27</b>
Gezondheidszorg	B Opleiding tot Verpleegkundige	98	74	63
	<b>Totaal</b>	<b>98</b>	<b>74</b>	<b>63</b>
Recht	B HBO - Rechten	167	214	192
	<b>Totaal</b>	<b>167</b>	<b>214</b>	<b>192</b>
Techniek	B Elektrotechniek	9	18	10
	B Werktuigbouwkunde	18	17	13
	<b>Totaal</b>	<b>27</b>	<b>35</b>	<b>23</b>
<b>Totaal</b>		<b>573</b>	<b>592</b>	<b>501</b>

### 3.6 Instroom voltijd-, deeltijd-, en duale opleidingen gezamenlijk, naar geslacht

HOOP GEBIED	OPLEIDING	MAN 2021 %	MAN 2022 %	MAN 2023 %	VROUW 2021 %	VROUW 2022 %	VROUW 2023 %
Economie	Ad E-commerce	-	-	71,4	-	-	28,6
	Ad Facility Management	55,6	41,7	52,9	44,4	58,3	47,1
	Ad Finance & Control	56,0	45,5	69,2	44,0	54,5	30,8
	Ad Online Marketing	-	-	42,9	-	-	57,1
	B Accountancy	61,7	66,3	64,2	38,3	33,7	35,8
	B Bedrijfskunde	69,9	75,7	70,7	30,1	24,3	29,3
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	46,5	46,5	59,8	53,5	53,5	40,2
	B Commerciële Economie	70,8	59,0	59,1	29,2	41,0	40,9
	B Communicatie	20,3	23,3	16,8	79,7	76,7	83,2
	B European Studies	35,2	39,9	42,5	64,8	59,8	57,5
	B Facility Management	31,5	34,9	38,8	68,5	65,1	61,2
	B Finance & Control	63,6	64,6	68,6	36,4	35,4	31,4
	B Human Resource Management	27,7	21,6	33,0	72,3	78,4	67,0
	B Integrale Veiligheidskunde	55,0	61,2	50,9	45,0	38,8	49,1
	B International Business	57,8	53,4	54,0	42,2	46,6	46,0
	B Ondernemerschap & Retail Management	64,0	76,9	70,7	36,0	23,1	29,3
	M Integrale Bedrijfsvoering	-	100,0	47,4	-	0,0	52,6
	<b>Totaal</b>	<b>50,8</b>	<b>52,8</b>	<b>52,6</b>	<b>49,2</b>	<b>47,1</b>	<b>47,4</b>
	Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	4,6	4,1	5,8	95,4	95,9
B Social Work		26,7	34,3	32,3	73,3	65,7	67,7
B Sportkunde		78,8	82,5	82,1	21,2	17,0	17,9
<b>Totaal</b>		<b>35,2</b>	<b>36,1</b>	<b>34,4</b>	<b>64,8</b>	<b>63,8</b>	<b>65,6</b>
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	0,0	0,8	3,1	100,0	99,2	96,9
	B Opleiding tot Verpleegkundige	16,3	18,2	14,7	83,7	81,8	85,3
	B Voeding en Diëtetiek	18,0	19,5	16,4	82,0	80,5	83,6
	<b>Totaal</b>	<b>14,0</b>	<b>15,1</b>	<b>12,7</b>	<b>86,0</b>	<b>84,9</b>	<b>87,3</b>
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs	25,8	23,0	31,1	74,2	77,0	68,9
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	67,0	66,2	65,8	33,0	33,8	34,2
	<b>Totaal</b>	<b>55,2</b>	<b>53,7</b>	<b>54,0</b>	<b>44,8</b>	<b>46,3</b>	<b>46,0</b>
Recht	B HBO - Rechten	28,7	24,1	24,7	71,3	75,9	75,1
	<b>Totaal</b>	<b>28,7</b>	<b>24,1</b>	<b>24,7</b>	<b>71,3</b>	<b>75,9</b>	<b>75,1</b>
Techniek	B Applied Data Science & Artificial Intelligence	-	78,6	75,0	-	21,4	25,0
	B Bouwkunde	56,3	60,7	63,7	43,7	39,3	36,3
	B Chemische Technologie	51,8	50,0	34,0	48,2	50,0	66,0
	B Civiele Techniek	74,4	78,9	93,0	25,6	21,1	7,0
	B Communication and Multimedia Design	46,9	39,8	40,7	53,1	60,2	59,3
	B Elektrotechniek	97,1	97,9	95,9	2,9	2,1	4,1
	B HBO-ICT	90,0	88,1	89,2	10,0	11,9	10,8
	B Industrieel Product Ontwerpen	66,9	58,3	56,7	33,1	41,7	43,3
	B Mechatronica	93,9	92,2	92,0	6,1	7,8	8,0
	B Mens en Techniek	73,3	54,4	70,2	26,7	45,6	29,8
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	60,0	65,7	66,7	40,0	34,3	33,3
	B Technische Bedrijfskunde	84,4	84,9	83,3	15,6	15,1	16,7
	B Technische Natuurkunde	78,0	75,3	85,0	22,0	24,7	15,0
	B Toegepaste Wiskunde	66,7	59,6	71,4	33,3	40,4	28,6
	B Werktuigbouwkunde	96,9	95,9	93,2	3,1	4,1	6,8
	M Next Level Engineering	-	-	57,1	-	-	42,9
	<b>Totaal</b>	<b>77,5</b>	<b>74,2</b>	<b>75,2</b>	<b>22,5</b>	<b>25,8</b>	<b>24,8</b>
<b>Totaal</b>	<b>50,1</b>	<b>50,1</b>	<b>50,1</b>	<b>49,9</b>	<b>49,9</b>	<b>49,9</b>	

### 3.7 Instroom bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk, naar migratieachtergrond

HOOP GEBIED	OPLEIDING	AU	AU	AU	WE	WE	WE	NW	NW	NW	
		2021 %	2022 %	2023 %	2021 %	2022 %	2023 %	2021 %	2022 %	2023 %	
Economie	Ad E-commerce	-	-	71,4	-	-	0,0	-	-	28,6	
	Ad Facility Management	77,8	75,0	94,1	11,1	0,0	0,0	11,1	25,0	5,9	
	Ad Finance & Control	36,0	63,6	38,5	0,0	9,1	3,8	64,0	27,3	57,7	
	Ad Online Marketing	-	-	71,4	-	-	0,0	-	-	28,6	
	B Accountancy	47,9	44,9	44,3	7,4	4,5	7,5	44,7	50,6	48,1	
	B Bedrijfskunde	61,4	63,5	64,3	6,0	5,8	5,7	32,5	30,7	29,9	
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	59,1	57,6	59,0	15,2	17,1	13,9	25,3	25,3	27,0	
	B Commerciële Economie	65,6	64,2	55,3	8,3	8,2	6,3	26,0	27,6	38,4	
	B Communicatie	26,0	26,4	27,7	55,3	55,8	52,3	18,7	17,8	20,0	
	B European Studies	42,9	35,8	39,8	36,3	44,6	44,0	20,8	18,9	16,2	
	B Facility Management	80,6	85,3	79,1	6,5	5,4	3,7	13,0	9,3	17,2	
	B Finance & Control	35,5	31,2	26,3	21,8	24,3	28,8	42,3	43,9	44,9	
	B Human Resource Management	43,8	50,0	44,3	6,9	6,0	8,2	49,2	44,0	47,4	
	B Integrale Veiligheidskunde	58,1	57,8	55,4	23,4	21,8	25,8	18,4	20,4	18,5	
	B International Business	14,9	12,0	10,6	45,9	50,7	54,2	39,2	37,3	34,9	
	B Ondernemerschap & Retail Management	73,5	81,8	75,0	3,7	3,5	7,3	22,8	14,7	17,7	
	M Integrale Bedrijfsvoering	-	100,0	57,9	-	0,0	0,0	-	0,0	42,1	
	<b>Totaal</b>	<b>45,6</b>	<b>45,0</b>	<b>44,4</b>	<b>24,7</b>	<b>26,6</b>	<b>26,6</b>	<b>29,6</b>	<b>28,3</b>	<b>28,9</b>	
	Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	59,4	61,8	62,0	5,7	6,9	5,5	34,9	31,2	32,5
		B Social Work	46,2	41,7	44,1	7,6	4,1	5,7	46,2	54,2	50,2
B Sportkunde		48,5	48,9	49,5	39,8	39,7	39,8	11,6	11,4	10,7	
<b>Totaal</b>		<b>51,2</b>	<b>51,5</b>	<b>52,7</b>	<b>16,6</b>	<b>15,2</b>	<b>14,3</b>	<b>32,2</b>	<b>33,3</b>	<b>33,0</b>	
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	63,7	60,6	57,3	9,7	9,1	11,5	26,6	30,3	31,3	
	B Opleiding tot Verpleegkundige	52,1	50,8	48,0	8,2	5,4	8,3	39,7	43,8	43,6	
	B Voeding en Diëtetiek	72,1	69,5	72,0	7,4	9,0	9,5	20,5	21,5	18,5	
	<b>Totaal</b>	<b>62,8</b>	<b>60,5</b>	<b>60,0</b>	<b>8,1</b>	<b>7,6</b>	<b>9,5</b>	<b>29,1</b>	<b>31,9</b>	<b>30,5</b>	
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs	69,7	67,8	68,9	3,4	5,7	5,3	27,0	26,4	25,8	
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	79,2	83,1	88,7	5,0	5,6	3,1	15,8	11,3	8,2	
	<b>Totaal</b>	<b>76,5</b>	<b>78,7</b>	<b>82,0</b>	<b>4,5</b>	<b>5,7</b>	<b>3,9</b>	<b>19,0</b>	<b>15,7</b>	<b>14,1</b>	
Recht	B HBO - Rechten	20,6	22,6	26,9	39,9	37,5	34,6	39,4	39,8	38,3	
	<b>Totaal</b>	<b>20,6</b>	<b>22,6</b>	<b>26,9</b>	<b>39,9</b>	<b>37,5</b>	<b>34,6</b>	<b>39,4</b>	<b>39,8</b>	<b>38,3</b>	
Techniek	B Applied Data Science & Artificial Intelligence	-	66,7	40,9	-	9,5	20,5	-	23,8	38,6	
	B Bouwkunde	57,6	60,7	58,9	6,6	9,7	6,5	35,8	29,7	34,7	
	B Chemische Technologie	10,7	18,5	11,3	44,6	27,8	43,4	42,9	53,7	45,3	
	B Civiele Techniek	71,8	63,2	79,1	2,6	10,5	2,3	25,6	26,3	18,6	
	B Communication and Multimedia Design	30,6	30,3	30,2	43,8	46,8	48,1	24,4	22,9	21,7	
	B Elektrotechniek	58,8	47,9	65,3	5,9	12,5	4,1	35,3	39,6	30,6	
	B HBO-ICT	55,0	47,3	43,3	8,4	7,3	12,0	36,6	45,4	44,7	
	B Industrieel Product Ontwerpen	46,0	49,3	50,4	39,5	36,1	35,5	13,7	14,6	14,2	
	B Mechatronica	81,7	78,4	83,0	6,1	9,8	8,0	12,2	11,8	9,1	
	B Mens en Techniek	86,7	93,0	89,4	4,4	3,5	6,4	8,9	3,5	4,3	
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	86,7	82,9	80,0	13,3	8,6	4,4	0,0	8,6	15,6	
	B Technische Bedrijfskunde	80,5	83,6	84,8	5,2	5,5	7,6	14,3	11,0	7,6	
	B Technische Natuurkunde	76,9	72,9	70,0	7,7	8,2	10,0	15,4	18,8	20,0	
	B Toegepaste Wiskunde	76,2	63,5	69,6	4,8	15,4	7,1	19,0	21,2	23,2	
	B Werktuigbouwkunde	78,5	75,6	77,3	5,4	10,6	4,5	16,2	13,8	18,2	
	M Next Level Engineering	-	-	28,6	-	-	14,3	-	-	57,1	
	<b>Totaal</b>	<b>59,6</b>	<b>55,8</b>	<b>54,8</b>	<b>14,3</b>	<b>15,7</b>	<b>16,9</b>	<b>25,8</b>	<b>28,5</b>	<b>28,3</b>	
	<b>Totaal</b>	<b>51,0</b>	<b>49,6</b>	<b>50,3</b>	<b>19,7</b>	<b>20,5</b>	<b>20,3</b>	<b>29,2</b>	<b>29,9</b>	<b>29,4</b>	

### 3.8 Instroom voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk, naar vooropleiding

HOOP GEBIED	OPLEIDING	HAVO %			MBO %			VWO %			BD %			OVERIG %			
		2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	
Economie	Ad E-commerce	-	-	14,3	-	-	71,4	-	-	0,0	-	-	0,0	-	-	14,3	
	Ad Facility Management	5,6	0,0	23,5	66,7	83,3	47,1	5,6	0,0	5,9	5,6	0,0	0,0	16,7	16,7	23,5	
	Ad Finance & Control	20,0	18,2	26,9	48,0	54,5	46,2	4,0	9,1	0,0	8,0	0,0	15,4	20,0	18,2	11,5	
	Ad Online Marketing	-	-	0,0	-	-	85,7	-	-	14,3	-	-	0,0	-	-	0,0	
	B Accountancy	48,9	48,3	50,0	28,7	30,3	22,6	5,3	6,7	3,8	9,6	12,4	16,0	7,4	2,2	7,5	
	B Bedrijfskunde	53,6	59,3	59,2	24,7	24,9	24,2	4,8	5,3	5,7	4,8	2,6	4,5	12,0	7,9	6,4	
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	57,1	53,5	54,1	19,7	18,2	17,2	3,0	2,9	4,1	16,2	21,8	22,1	4,0	3,5	2,5	
	B Commerciële Economie	52,1	60,4	46,5	33,3	29,1	30,2	3,1	3,0	6,3	4,2	3,7	8,8	7,3	3,7	8,2	
	B Communicatie	18,7	18,6	22,6	6,5	14,0	8,4	6,5	3,1	3,9	65,9	62,8	61,9	2,4	1,6	3,2	
	B European Studies	47,0	39,5	45,6	15,8	11,5	10,0	2,7	2,7	2,3	32,0	44,6	40,9	2,5	1,7	1,2	
	B Facility Management	55,6	52,7	59,0	34,3	31,0	28,4	4,6	7,0	6,7	1,9	3,1	2,2	3,7	6,2	3,7	
	B Finance & Control	33,6	31,7	32,1	25,5	22,2	15,4	1,4	5,3	2,6	31,4	38,6	44,2	8,2	2,1	5,8	
	B Human Resource Management	35,4	29,3	41,2	44,6	50,9	45,4	3,8	4,3	4,1	8,5	8,6	4,1	7,7	6,9	5,2	
	B Integrale Veiligheidskunde	47,2	41,8	41,7	16,6	25,2	19,2	5,3	4,4	5,9	21,6	23,1	28,4	9,4	5,4	4,8	
	B International Business	15,1	15,1	13,7	9,6	7,5	5,5	1,1	0,6	1,2	71,6	75,8	78,3	2,5	1,0	1,2	
	B Ondernemerschap & Retail Management	61,8	60,8	64,6	26,5	29,4	22,0	2,2	5,6	7,9	5,1	2,8	3,0	4,4	1,4	2,4	
	M Integrale Bedrijfsvoering	-	0,0	0,0	-	0,0	0,0	-	0,0	0,0	-	0,0	5,3	-	100,0	94,7	
	<b>Totaal</b>	<b>40,2</b>	<b>38,3</b>	<b>39,5</b>	<b>21,0</b>	<b>21,2</b>	<b>18,4</b>	<b>3,3</b>	<b>3,6</b>	<b>4,1</b>	<b>29,7</b>	<b>33,3</b>	<b>33,2</b>	<b>5,8</b>	<b>3,6</b>	<b>4,8</b>	
	Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	47,1	46,7	51,9	41,4	43,2	36,0	4,6	4,4	4,9	2,3	2,8	2,9	4,6	2,8	4,2
		B Social Work	22,8	21,4	28,5	59,7	62,4	55,1	2,3	0,7	3,4	3,6	5,5	2,7	11,6	10,0	10,3
B Sportkunde		32,8	38,9	30,6	9,1	8,7	5,6	7,9	6,6	16,8	48,1	43,7	44,9	2,1	2,2	2,0	
<b>Totaal</b>		<b>33,7</b>	<b>36,1</b>	<b>38,5</b>	<b>38,6</b>	<b>39,9</b>	<b>34,8</b>	<b>4,7</b>	<b>3,8</b>	<b>7,4</b>	<b>16,5</b>	<b>15,2</b>	<b>13,6</b>	<b>6,5</b>	<b>5,0</b>	<b>5,7</b>	
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	37,9	31,1	36,6	38,7	44,7	40,5	4,0	6,1	5,3	3,2	2,3	6,9	16,1	15,9	10,7	
	B Opleiding tot Verpleegkundige	26,8	31,4	30,9	52,1	48,8	47,1	3,1	3,3	3,9	4,7	8,3	5,4	13,2	8,3	12,7	
	B Voeding en Diëtetiek	34,3	34,4	46,6	33,2	29,3	31,5	3,9	11,3	8,6	5,3	7,8	1,7	23,3	17,2	11,6	
	<b>Totaal</b>	<b>32,1</b>	<b>32,5</b>	<b>38,6</b>	<b>41,6</b>	<b>40,0</b>	<b>39,2</b>	<b>3,6</b>	<b>7,1</b>	<b>6,2</b>	<b>4,7</b>	<b>6,8</b>	<b>4,2</b>	<b>18,1</b>	<b>13,5</b>	<b>11,8</b>	
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs	33,7	46,0	47,0	36,0	27,6	26,5	4,5	8,0	11,4	5,6	5,7	3,8	20,2	12,6	11,4	
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	50,7	58,2	52,9	36,7	31,9	31,9	4,1	4,7	8,6	4,1	3,8	3,5	4,5	1,4	3,1	
	<b>Totaal</b>	<b>45,8</b>	<b>54,7</b>	<b>50,9</b>	<b>36,5</b>	<b>30,7</b>	<b>30,1</b>	<b>4,2</b>	<b>5,7</b>	<b>9,5</b>	<b>4,5</b>	<b>4,3</b>	<b>3,6</b>	<b>9,0</b>	<b>4,7</b>	<b>5,9</b>	
Recht	B HBO - Rechten	24,3	28,5	31,0	22,0	22,9	22,8	0,5	1,1	0,3	48,6	45,0	41,1	4,6	2,5	4,8	
	<b>Totaal</b>	<b>24,3</b>	<b>28,5</b>	<b>31,0</b>	<b>22,0</b>	<b>22,9</b>	<b>22,8</b>	<b>0,5</b>	<b>1,1</b>	<b>0,3</b>	<b>48,6</b>	<b>45,0</b>	<b>41,1</b>	<b>4,6</b>	<b>2,5</b>	<b>4,8</b>	
Techniek	B Applied Data Science & Artificial Intelligence	-	73,8	54,5	-	14,3	18,2	-	2,4	6,8	-	7,1	11,4	-	2,4	9,1	
	B Bouwkunde	55,0	52,4	60,5	26,5	18,6	16,1	8,6	13,1	14,5	6,6	12,4	7,3	3,3	3,4	1,6	
	B Chemische Technologie	10,7	20,4	7,5	1,8	0,0	3,8	3,6	9,3	9,4	71,4	66,7	77,4	12,5	3,7	1,9	
	B Civiele Techniek	53,8	52,6	51,2	15,4	5,3	9,3	15,4	31,6	34,9	12,8	10,5	2,3	2,6	0,0	2,3	
	B Communication and Multimedia Design	20,6	21,4	18,5	19,4	15,9	20,1	2,5	3,5	6,3	53,8	54,7	49,7	3,8	4,5	5,3	
	B Elektrotechniek	42,6	31,3	46,9	14,7	35,4	20,4	22,1	14,6	18,4	16,2	10,4	6,1	4,4	8,3		

## Bijlage 4 Rendementen

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	AANTAL GESLAAGDEN NA 2 JAAR			PERCENTAGE GESLAAGDEN NA 2 JAAR		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
Economie	B Accountancy	30	36	34	31,6	36,7	36,6
	B Bedrijfskunde	99	90	80	50,5	43,9	48,5
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	88	67	96	41,9	35,8	48,5
	B Commerciële Economie	51	48	29	33,6	33,3	30,9
	B Communicatie	87	84	79	58,8	65,6	64,2
	B European Studies	176	204	184	56,2	54,3	50,3
	B Facility Management	83	73	50	51,2	51,0	46,3
	B Finance & Control	108	109	86	46,4	48,2	39,4
	B Human Resource Management	60	52	59	44,8	43,0	45,4
	B Integrale Veiligheidskunde	188	140	158	52,5	40,9	49,4
	B International Business	166	178	182	37,1	44,8	41,7
	B Ondernemerschap & Retail Management	71	89	56	43,6	42,2	41,5
	<b>Totaal</b>	<b>1.207</b>	<b>1.170</b>	<b>1.093</b>	<b>46,2</b>	<b>45,4</b>	<b>45,8</b>
	Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	99	126	106	45,4	48,1
B Social Work		99	126	95	35,6	38,5	32,4
B Sportkunde		80	110	116	44,0	52,6	48,1
<b>Totaal</b>		<b>278</b>	<b>362</b>	<b>317</b>	<b>40,9</b>	<b>45,4</b>	<b>39,9</b>
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	112	102	105	77,2	73,9	84,7
	B Opleiding tot Verpleegkundige	92	157	137	44,9	54,0	53,3
	B Voeding en Diëtetiek	145	185	142	55,1	62,5	50,9
	<b>Totaal</b>	<b>349</b>	<b>444</b>	<b>384</b>	<b>56,9</b>	<b>61,2</b>	<b>58,2</b>
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs	35	16	18	37,2	16,8	20,2
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	87	63	68	38,3	25,7	30,8
	<b>Totaal</b>	<b>122</b>	<b>79</b>	<b>86</b>	<b>38,0</b>	<b>23,2</b>	<b>27,7</b>
Recht	B HBO - Rechten	292	304	292	50,3	50,2	52,0
	<b>Totaal</b>	<b>292</b>	<b>304</b>	<b>292</b>	<b>50,3</b>	<b>50,2</b>	<b>52,0</b>
Techniek	B Bouwkunde	51	51	48	36,7	32,1	32,0
	B Chemische Technologie	28	19	30	43,1	42,2	53,6
	B Civiele Techniek	26	17	9	35,6	30,4	23,7
	B Communication and Multimedia Design	101	86	92	50,5	49,1	57,5
	B Elektrotechniek	25	16	33	30,9	30,2	48,5
	B HBO-ICT	239	209	206	46,9	43,9	42,1
	B Industrieel Product Ontwerpen	88	88	59	50,9	52,7	48,0
	B Mechatronica	25	33	27	22,7	23,9	23,5
	B Mens en Techniek	54	41	21	58,1	57,7	46,7
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	29	16	7	50,0	35,6	23,3
	B Technische Bedrijfskunde	38	34	33	38,4	33,0	42,9
	B Technische Natuurkunde	40	35	35	34,5	34,7	39,3
	B Toegepaste Wiskunde	18	25	20	23,7	33,3	31,7
	B Werktuigbouwkunde	71	52	49	42,0	32,9	38,3
	<b>Totaal</b>	<b>833</b>	<b>722</b>	<b>669</b>	<b>42,5</b>	<b>39,6</b>	<b>41,0</b>
	<b>Totaal</b>	<b>3.081</b>	<b>3.081</b>	<b>2.841</b>	<b>45,5</b>	<b>44,9</b>	<b>44,8</b>

## 4.2 Aantal afgestudeerden voltijd-, deeltijd-, en duale opleidingen gezamenlijk

HOOP GEBIED	OPLEIDING	AANTAL GESLAAGDEN			GEMIDDELDE STUDIEDUUR		
		2020	2021	2022	2020	2021	2022
Economie	Ad Facility Management	20	13	20	2,15	2,23	2,45
	Ad Finance & Control	18	11	10	5,06	4,91	4,00
	B Accountancy	48	52	61	6,31	5,98	6,00
	B Bedrijfskunde	109	119	112	5,03	5,13	4,88
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	61	60	87	5,36	5,50	5,56
	B Commerciële Economie	124	95	100	5,39	5,26	5,46
	B Communicatie	125	131	76	5,01	4,42	4,42
	B European Studies	157	125	147	5,25	5,14	5,31
	B Facility Management	117	117	96	4,84	4,71	4,81
	B Finance & Control	126	118	132	5,10	5,31	5,26
	B Human Resource Management	99	79	100	5,24	5,11	5,60
	B Integrale Veiligheidskunde	146	136	162	4,86	4,93	4,83
	B International Business	165	165	170	4,83	4,95	4,99
	B Ondernemerschap & Retail Management	84	91	98	5,93	5,58	5,65
	M Integrale Bedrijfsvoering	-	-	27	-	-	1,00
	<b>Totaal</b>	<b>1.399</b>	<b>1.312</b>	<b>1.398</b>	<b>5,12</b>	<b>5,05</b>	<b>5,06</b>
	Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	6	-	-	7,33	-
B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening		59	-	-	7,39	-	-
B Pedagogiek		95	88	98	4,79	4,83	4,92
B Sociaal Pedagogische Hulpverlening		40	-	-	7,28	-	-
B Social Work		77	128	109	4,31	5,19	4,98
B Sportkunde		116	111	106	4,67	4,70	4,22
<b>Totaal</b>		<b>393</b>	<b>327</b>	<b>313</b>	<b>5,34</b>	<b>4,93</b>	<b>4,70</b>
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	113	92	127	4,69	4,55	4,50
	B Opleiding tot Verpleegkundige	118	146	117	4,03	4,12	4,26
	B Voeding en Diëtetiek	97	89	109	5,57	5,46	5,09
	<b>Totaal</b>	<b>328</b>	<b>327</b>	<b>353</b>	<b>4,71</b>	<b>4,61</b>	<b>4,61</b>
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs	58	61	53	5,24	5,44	5,11
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	128	79	130	4,92	5,25	5,39
	<b>Totaal</b>	<b>186</b>	<b>140</b>	<b>183</b>	<b>5,02</b>	<b>5,34</b>	<b>5,31</b>
Recht	B HBO - Rechten	278	296	279	5,31	5,18	5,16
	<b>Totaal</b>	<b>278</b>	<b>296</b>	<b>279</b>	<b>5,31</b>	<b>5,18</b>	<b>5,16</b>
Techniek	B Bouwkunde	53	52	51	5,55	5,35	5,22
	B Chemische Technologie	44	42	31	4,70	4,76	4,35
	B Civiele Techniek	57	46	37	4,72	4,63	5,22
	B Communication and Multimedia Design	128	91	129	4,51	4,47	4,70
	B Elektrotechniek	36	39	31	5,11	5,05	5,19
	B HBO-ICT	237	225	256	5,07	5,04	5,43
	B Industrieel Product Ontwerpen	117	72	120	4,85	4,65	4,71
	B Mechatronica	34	53	46	4,82	5,25	5,28
	B Mens en Techniek	76	57	53	4,83	5,28	4,83
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	42	32	31	4,95	5,19	5,68
	B Technische Bedrijfskunde	63	46	43	4,83	5,26	5,40
	B Technische Natuurkunde	45	42	40	5,02	5,24	5,58
	B Toegepaste Wiskunde	33	35	29	5,21	5,31	5,48
	B Werktuigbouwkunde	139	127	97	5,02	5,20	5,46
	<b>Totaal</b>	<b>1.104</b>	<b>959</b>	<b>994</b>	<b>4,93</b>	<b>5,03</b>	<b>5,17</b>
	<b>Totaal</b>	<b>3.688</b>	<b>3.361</b>	<b>3.520</b>	<b>5,06</b>	<b>5,01</b>	<b>5,03</b>

### 4.3 Aantal studiestakers voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijkzamen

HOOP GEBIED	OPLEIDING	AANTAL STUDIESTAKERS			GEMIDDELDE STUDIEDUUR			
		2020	2021	2022	2020	2021	2022	
Economie	Ad Facility Management	8	9	2	1,50	2,22	2,00	
	Ad Finance & Control	16	19	10	2,38	2,79	4,40	
	B Accountancy	58	52	70	2,33	2,46	2,57	
	B Bedrijfskunde	118	120	138	3,02	3,14	2,83	
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	100	146	132	2,48	2,60	2,28	
	B Commerciële Economie	99	100	111	3,21	3,79	3,49	
	B Communicatie	60	62	74	3,23	2,98	3,99	
	B European Studies	217	230	201	2,06	2,10	2,70	
	B Facility Management	59	72	65	3,19	2,58	2,92	
	B Finance & Control	97	128	132	2,66	2,20	3,23	
	B Human Resource Management	85	91	95	3,21	3,31	2,99	
	B Integrale Veiligheidskunde	162	181	180	1,86	2,40	2,09	
	B International Business	230	217	290	2,48	2,44	2,40	
	B Ondernemerschap & Retail Management	110	117	114	2,43	2,76	2,73	
	M Integrale Bedrijfsvoering	-	-	2	-	-	1,00	
	<b>Totaal</b>		<b>1.419</b>	<b>1.544</b>	<b>1.616</b>	<b>2,54</b>	<b>2,63</b>	<b>2,74</b>
	Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	3	-	-	10,67	-	-
B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening		6	-	-	8,83	-	-	
B Pedagogiek		112	201	214	1,54	1,81	1,47	
B Sociaal Pedagogische Hulpverlening		3	-	-	11,00	-	-	
B Social Work		204	234	321	1,90	2,50	2,30	
B Sportkunde		82	104	91	1,99	1,51	2,07	
<b>Totaal</b>		<b>410</b>	<b>539</b>	<b>626</b>	<b>2,05</b>	<b>2,05</b>	<b>1,98</b>	
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	29	37	27	2,24	2,57	2,52	
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	143	141	168	1,99	1,88	1,98	
	B Voeding en Diëtetiek	131	198	173	2,02	2,20	2,23	
	<b>Totaal Gezondheidszorg</b>	<b>303</b>	<b>376</b>	<b>368</b>	<b>2,02</b>	<b>2,12</b>	<b>2,14</b>	
Onderwijs	B Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	69	83	74	2,03	2,52	2,26	
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	99	152	134	2,08	2,76	2,54	
	<b>Totaal</b>	<b>168</b>	<b>235</b>	<b>208</b>	<b>2,06</b>	<b>2,67</b>	<b>2,44</b>	
Recht	B HBO - Rechten	355	366	387	2,17	2,56	2,66	
	<b>Totaal</b>	<b>355</b>	<b>366</b>	<b>387</b>	<b>2,17</b>	<b>2,56</b>	<b>2,66</b>	
Techniek	B Applied Data Science & Artificial Intelligence	-	-	21	-	-	1,62	
	B Bouwkunde	57	109	88	2,21	1,96	1,93	
	B Chemische Technologie	23	25	24	2,17	2,52	1,92	
	B Civiele Techniek	35	20	28	1,97	2,65	2,04	
	B Communication and Multimedia Design	86	80	94	2,87	2,46	2,60	
	B Elektrotechniek	21	26	37	1,52	2,50	1,97	
	B HBO-ICT	261	323	390	2,52	2,51	2,34	
	B Industrieel Product Ontwerpen	86	68	62	2,14	2,25	2,68	
	B Mechatronica	60	68	81	1,60	1,69	2,25	
	B Mens en Techniek	33	22	29	1,91	2,32	2,00	
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	25	23	20	1,80	3,09	3,05	
	B Technische Bedrijfskunde	37	49	49	2,92	2,22	2,08	
	B Technische Natuurkunde	64	60	59	2,19	1,82	2,68	
	B Toegepaste Wiskunde	52	49	47	1,85	1,84	1,94	
	B Werktuigbouwkunde	57	102	79	1,81	2,75	2,66	
	<b>Totaal</b>		<b>897</b>	<b>1.024</b>	<b>1.108</b>	<b>2,25</b>	<b>2,32</b>	<b>2,31</b>
	<b>Totaal</b>		<b>3.552</b>	<b>4.084</b>	<b>4.313</b>	<b>2,31</b>	<b>2,43</b>	<b>2,45</b>

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	NEGATIEF BINDEND STUDIEADVIES			PERCENTAGE NBSA			
		2020	2021	2022	2020	2021	2022	
Economie	Ad Facility Management	8	8	-	42,1	44,4	-	
	Ad Finance & Control	8	19	-	53,3	76,0	-	
	B Accountancy	42	41	26	42,4	43,6	29,2	
	B Bedrijfskunde	109	100	41	52,9	60,2	21,7	
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	98	95	43	52,4	48,0	25,3	
	B Commerciële Economie	63	39	31	43,4	40,6	23,1	
	B Communicatie	28	31	14	21,9	25,2	10,9	
	B European Studies	144	138	65	38,3	37,7	22,0	
	B Facility Management	51	56	14	35,4	51,9	10,9	
	B Finance & Control	101	94	55	44,7	42,7	29,1	
	B Human Resource Management	49	61	28	40,5	46,9	24,1	
	B Integrale Veiligheidskunde	142	121	67	41,5	37,8	22,8	
	B International Business	256	275	126	64,5	63,1	26,1	
	B Ondernemerschap & Retail Management	99	45	32	46,9	33,1	22,4	
	<b>Totaal</b>	<b>1198</b>	<b>1123</b>	<b>542</b>	<b>45,8</b>	<b>46,1</b>	<b>22,7</b>	
	Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	198	121	99	75,6	46,4	31,2
		B Social Work	228	158	106	69,3	52,1	39,1
B Sportkunde		56	76	44	26,8	31,5	19,2	
<b>Totaal</b>		<b>482</b>	<b>355</b>	<b>249</b>	<b>60,3</b>	<b>44,1</b>	<b>30,5</b>	
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	42	47	8	30,4	37,9	6,1	
	B Opleiding tot Verpleegkundige	123	123	38	42,3	47,9	15,7	
	B Voeding en Diëtetiek	79	105	28	26,7	37,1	10,9	
	<b>Totaal</b>	<b>244</b>	<b>275</b>	<b>74</b>	<b>33,7</b>	<b>41,4</b>	<b>11,7</b>	
Onderwijs	B Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	56	38	17	56,6	42,7	19,5	
	B Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	146	108	44	59,6	48,9	20,7	
	<b>Totaal</b>	<b>202</b>	<b>146</b>	<b>61</b>	<b>58,7</b>	<b>47,1</b>	<b>20,3</b>	
Recht	B HBO - Rechten	251	280	114	41,4	49,6	17,9	
	<b>Totaal</b>	<b>251</b>	<b>280</b>	<b>114</b>	<b>41,4</b>	<b>49,6</b>	<b>17,9</b>	
Techniek	B Applied Data Science & Artificial Intelligence	-	-	11	-	-	26,2	
	B Bouwkunde	79	64	39	49,7	42,4	26,9	
	B Chemische Technologie	22	21	8	48,9	37,5	14,8	
	B Civiele Techniek	29	20	6	50,0	51,3	15,8	
	B Communication and Multimedia Design	69	63	31	39,4	39,4	15,4	
	B Elektrotechniek	19	18	12	35,8	26,5	25,0	
	B HBO-ICT	170	149	135	35,4	30,5	23,9	
	B Industrieel Product Ontwerpen	42	43	17	25,1	34,7	11,8	
	B Mechatronica	69	51	30	50,0	44,3	29,4	
	B Mens en Techniek	23	16	7	32,4	35,6	12,3	
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	20	9	6	44,4	30,0	17,1	
	B Technische Bedrijfskunde	61	37	16	58,7	48,1	21,9	
	B Technische Natuurkunde	49	24	13	48,5	26,4	15,3	
	B Toegepaste Wiskunde	37	27	10	49,3	42,9	19,2	
	B Werktuigbouwkunde	69	50	15	42,9	38,5	12,2	
	<b>Totaal</b>	<b>758</b>	<b>592</b>	<b>356</b>	<b>41,4</b>	<b>36,1</b>	<b>20,2</b>	
<b>Totaal</b>	<b>3135</b>	<b>2771</b>	<b>1396</b>	<b>45,3</b>	<b>43,2</b>	<b>21,4</b>		

## Bijlage 5 Accreditatie

Naam opleiding	Ad / Bachelor / Master	Toets	Besluit	Datum NVAO-besluit
Mechatronica	Bachelor	Accreditatie bestaande opleiding	Positief	1 februari 2023
Next Level Engineering	Master	Accreditatie nieuwe opleiding	Positief	1 februari 2023
E-commerce	Ad	Accreditatie nieuwe opleiding	Positief onder voorwaarden	16 februari 2023
Online Marketing	Ad	Accreditatie nieuwe opleiding	Positief	11 mei 2023
E-commerce	Ad	Accreditatie nieuwe opleiding – voorwaarden	Positief	20 juni 2023
Sociaal Werk	Ad	Accreditatie nieuwe opleiding	Positief	28 augustus 2023
Bestuurskunde/Overheidsmanagement	Bachelor	Accreditatie bestaande opleiding	Positief	8 september 2023

## Bijlage 6 Profileringsfonds voor financiële ondersteuning van studenten Jaarverslag 2023

Uitvoering van het Reglement Profileringsfonds voor financiële ondersteuning van studenten. Het Reglement Profileringsfonds bestaat uit twee delen; Financiële ondersteuning bij studievertraging door bijzondere omstandigheden en activiteiten (hoofdstuk 2) en Financiële ondersteuning bij bestuursactiviteiten (hoofdstuk 3).

### Commissie FOS

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

In 2023 zijn 152 aanvragen bij de commissie binnengekomen en behandeld.

### Aanvragen in 2023 per faculteit

Faculteit	Totaal	Bijzondere omstandigheden	Bestuurs-activiteiten
Bestuur, Recht & Veiligheid	34	4	30
Business, Finance & Marketing	12	6	6
Gezondheid, Voeding & Sport	19	4	15
IT & Design	19	3	16
Management & Organisatie	19	6	13
Sociaal Werk & Educatie	11	6	5
Technologie, Innovatie & Samenleving	38	6	32
<b>Totaal aantal aanvragen in 2023</b>	<b>152</b>	<b>35</b>	<b>117</b>

### Het Profileringsfonds 2023 in cijfers

- In totaal zijn 152 aanvragen behandeld in 2023, waarvan 117 aanvragen m.b.t. bestuurlijke activiteiten en 35 aanvragen voor bijzondere omstandigheden of activiteiten.
- 136 aanvragen zijn positief beoordeeld:
- 34 aanvragen zijn toegekend m.b.t. bijzondere omstandigheden en activiteiten:

Aantal	Omstandigheid
8	ziekte
2	bijzondere familieomstandigheden (waaronder mantelzorg)
10	zwangerschap en bevalling
7	functiebeperking
4	topsport of vergelijkbare activiteiten op hoog niveau
1	niet-studeerbaarheid
1	ziekte i.c.m. functiebeperking
1	ziekte i.c.m. bijzondere familieomstandigheden

- In totaal zijn 102 aanvragen toegekend m.b.t. bestuurlijke activiteiten.
- Er waren in 2023 6 toekenningen uit het Profileringsfonds aan niet-EER-studenten. 1 toekenning voor bijzondere omstandigheden en 5 voor bestuursactiviteiten.
- Er waren in 2023 4 toekenningen voor topsport.
- 9 aanvragen zijn afgewezen en 7 aanvragen zijn niet-ontvankelijk verklaard.
- Het aantal behandelde aanvragen in 2023 (152) ligt aanzienlijk hoger dan het aantal aanvragen in 2022 (116) en in 2021 (131).
- Gemiddeld werd er 8,4 maanden (255 dagen) toegekend aan Financiële ondersteuning bij bijzondere omstandigheden. In 2022 9,5 maanden en in 2021: 8,3 maanden.
- Gemiddeld werd er 4,5 maanden (137 dagen) toegekend aan Financiële ondersteuning bij bestuursactiviteiten. In 2021 4,3 maanden en in 2021: 4,0 maanden.



- Er is in 2023 eenmaal bezwaar gemaakt tegen een uitspraak van de Commissie FOS. Het bezwaar is ingetrokken.
- Er is in 2023 vijf keer een beroep gedaan op de hardheidsclausule.

## Profileringsfonds 2023 – aanvragen per omstandigheid

Faculteit	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Bestuursbeurzen	117	95	92	93	107	100
<i>Bestuursbeurzen t.b.v. studentenverenigingen/-organisaties</i>	37	33	19	25	32	31
<i>Bestuursbeurzen t.b.v. studieverenigingen</i>	72	56	64	66	65	64
<i>Lidmaatschap commissies binnen De Haagse Hogeschool</i>	8	6	9	2	10	5
Ziekte	8	4	10	7	11	17
Functiebeperking	7	3	6	7	10	29
Zwangerschap en bevalling	11	7	14	10	7	9
Bijzondere familieomstandigheden	2	1	5	7	4	9
Topsport of vergelijkbare activiteiten op hoog niveau	4	2	2	4	0	2
Niet-studeerbaarheid	1	1	0	1	0	0
Persoonlijke omstandigheden	0	0	1	0	0	0
Ziekte i.c.m. niet-studeerbaarheid	0	0	0	0	0	1
Ziekte i.c.m. bijzondere familieomstandigheden	1	1	1	5	1	3
Ziekte i.c.m. bijz. fam. omstand. i.c.m. niet-studeerbaar	0	0	0	0	0	1
Ziekte i.c.m. functiebeperking	1	1	0	3	2	2
Functiebeperking i.c.m. bijzondere familieomstandigheden	0	1	0	0	2	0
Functiebeperking i.c.m. ziekte i.c.m. bijz. fam. omstandigheden	0	0	0	0	1	0
Bijz. familieomstandigheden i.c.m. niet-studeerbaarheid	0	0	0	1	1	0
Zwangerschap i.c.m. niet-studeerbaarheid	0	0	0	0	0	1
Bij bijzondere familieomstandigheden: mantelzorg	1	1	4	5	5	5
<i>Afgewezen aanvragen</i>	9	4	8	14	7	17
<i>Niet ontvankelijk verklaarde aanvragen</i>	7	0	0	3	5	2
<i>Aangehouden aanvragen</i>	0	3	0	4	7	0
<i>Bezwaarzaken</i>	1	3	1	0	0	0
<b>Totaal aanvragen</b>	<b>152</b>	<b>116</b>	<b>131</b>	<b>138</b>	<b>146</b>	<b>174</b>

## Tabel toekenningen Profileringsfonds 2023

Omschrijving	Aantal studenten	Totaal waarde van de toekenningen in €	Gemiddelde hoogte van de toekenningen in €	Gemiddelde duur van de toekenningen
Studenten in overmacht situaties <i>Ziekte, functiebeperking, bijzondere (familie)omstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen, e.a.</i>	Aanvragen: 31 Toekenningen: 30	107.695	3.590	8,7 maanden (265 dagen)
Bestuurders van studie-, studentenverenigingen & commissies	Aanvragen: 117 Toekenningen: 102	182.944	1.794	4,5 maanden (137 dagen)
Overige categorieën <sup>1</sup> <i>Prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER studenten, e.a.</i>	Aanvragen: 12 Toekenningen: 10	19.396	1.940	4,5 maanden (137 dagen)

### Financiële verantwoording Profileringsfonds 2023

In totaal is er in 2023 een bedrag van € 212.760 uitgekeerd uit het Profileringsfonds. Dit is € 26.188 meer dan in 2022 (€ 186.572) en € 31.141 meer dan in 2021 (€ 181.619).

Een bedrag van € 74.114 is uitgekeerd aan studenten die op grond van bijzondere omstandigheden of activiteiten ondersteuning hebben gekregen uit het Profileringsfonds. Een bedrag van € 138.646 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 2023 heeft voor een deel betrekking op toekenningen uit voorgaande jaren.

### Toelichting

Het totale aantal aanvragen in 2023 (152) ligt aanzienlijk hoger dan in 2022 (116). Het gemiddelde aantal toegekende maanden voor financiële ondersteuning bij bijzondere omstandigheden (8,4) is lager dan in 2022 (9,5) maar nagenoeg gelijk aan 2021 (8,3). Het gemiddeld aantal toegekende maanden voor bestuursgerelateerde financiële ondersteuning (4,5) is iets hoger dan in 2022 (4,3). Het aantal toegekende aanvragen op grond van bijzondere omstandigheden en activiteiten (34) is aanzienlijk hoger dan in 2022 (20). Het aantal toegewezen aanvragen op grond van bestuursgerelateerde activiteiten (102) is hoger dan in 2022 (89).

In de afgelopen jaren is het aan studenten totale uitgekeerde bedrag uit het Profileringsfonds aanzienlijk gedaald. Van € 427k in 2018 naar € 186k in 2022. De voornaamste reden hiervoor zijn de aangescherpte voorwaarden in het Reglement Profileringsfonds van de hogeschool sinds het studiejaar 2017-2018 (maximalisering van het aantal maanden ondersteuning per studiejaar en een maximale duur van uitkering uit het fonds). Daarnaast doen veel studenten die vertraging oplopen door ziekte of een functiebeperking, via het studentendecanaat, een beroep op DUO voor verlenging van de prestatiebeurs met een jaar. Dit jaar is vaak afdoende om de volledige vertraging te dekken, waardoor geen beroep wordt gedaan op het Profileringsfonds.

### Herinvoering basisbeurs

In 2023 liep het totaalbedrag van uitkering weer op (€ 213k). Dit is te verklaren door de herinvoering van de basisbeurs. De basisbeurs in het hoger onderwijs geldt in het studiejaar 2023-2024 niet alleen voor nieuwe studenten, maar ook voor hen die al studeren als zij nog recht hebben op een prestatiebeurs.

De hoogte van financiële ondersteuning uit het Profileringsfonds is gelijk aan het bedrag van de basisbeurs studiefinanciering; uitwonend of thuiswonend plus eventueel een aanvullende beurs. Uitwonende studenten ontvangen in het studiejaar 2023-2024 een eenmalige verhoging van de basisbeurs. Daarnaast is de inkomensgrens van de aanvullende beurs – het ouderlijk inkomen om in aanmerking te komen voor een aanvullende beurs – verhoogd. Hierdoor kunnen meer studenten aanspraak maken op een aanvullende beurs. Dit verklaart de stijging van het totaalbedrag van uitkering uit het Profileringsfonds.

Deze lijn zal zich doorzetten in 2024. Ongeveer de helft van de toekenningen in een studiejaar vinden plaats in de periode september – december. Deze toekenningen betreffen voornamelijk bestuursbeurzen. Uitbetaling van de toekenningen uit het Profileringsfonds vindt echter grotendeels plaats na december van dat studiejaar i.v.m. de doorlooptijd van de aanvraag en het moment van aanvragen. Toekenningen in de eerste helft van het studiejaar 2023-2024 hebben daardoor het meest effect op de realisatie in het boekjaar 2024.

<sup>1</sup> Niet EER-studenten zijn in de tabel ook meegerekend in de aanvragen en toekenningen voor overmachtsituaties (1 toekenning) en bestuurders (5 toekenningen). Uitgaande beurzen aan niet EER-studenten behoren niet tot de reikwijdte van de Commissie FOS en zijn daarom niet opgenomen in dit verslag.

## Bijlage 7 Jaarverslag praktijkgericht onderzoek (PGO)

In 2022 is een format praktijkgericht onderzoek vastgesteld in de algemene vergadering van de Vereniging Hogescholen. In het format voor 2023 zijn ter verduidelijking drie kleine tekstuele aanvullingen voorgesteld die de eenduidige toepassing ervan zal verbeteren. Tevens is besloten het ingevulde format voor praktijkgericht onderzoek vanaf 2023 integraal op te nemen in het jaarverslag van de hogeschool. In deze bijlagen is de weergave hiervan opgenomen.

### 1.1 Strategie en visie

Het onderzoek op De Haagse Hogeschool maakt een grote ontwikkeling door. De kenniscentra bouwen voort op de onderzoeksvisie "Onderzoek versterkt". Met onze nieuwe kennisagenda *Samenwerken aan transities* stimuleren we de ontwikkeling van onze strategische samenwerkingsverbanden, de doorontwikkeling van onze onderzoeksinfrastructuur en zetten we in 2023 een nieuwe stap vooruit om de impact van ons onderzoek te blijven vergroten. De realisatie van de kennisagenda maakt ook deel uit van onze uitvoeringsagenda van het instellingsplan, evenals de doorontwikkeling van de kenniscentra waarvoor in 2023 een project in het leven is geroepen.

### Kennisagenda

De Haagse Hogeschool heeft in haar instellingsplan de ambitie verwoord om zich verder te ontwikkelen naar een kennisinstelling met een herkenbaar profiel. Daarom hebben we in 2023 de kennisagenda geschreven. Met deze kennisagenda willen we onze maatschappelijke impact vergroten door:

1. de samenwerking in de driehoek onderwijs, onderzoek en samenleving te versterken;
2. de interne samenwerking tussen faculteiten, kenniscentra en diensten te verdiepen;
3. De Haagse Hogeschool als kennisinstelling zichtbaarder te maken.

Om deze drie doelstellingen te bereiken, is focus nodig. We bundelen onze inspanningen op een beperkt aantal thema's, waarop kenniscentra, faculteiten, diensten en externe stakeholders elkaar kunnen vinden. Op onderstaande drie thema's willen we als hogeschool impact maken en herkenbaar zijn.

- Rechtvaardig samenleven: Samenwerken aan gelijke kansen op een goed leven, gezondheid en onderwijs.
- Transitie naar duurzaamheid: Werken aan een systematische transitie naar balans en volhoudbaarheid.
- Digitale toekomst: Digitale technologie voor een rechtvaardige en duurzame samenleving.

Bij deze drie thema's ligt de komende jaren het inhoudelijke zwaartepunt van het onderzoek op onze hogeschool. We investeren structureel extra in programma's, projecten en initiatieven rond deze thema's, steeds in de driehoek onderwijs, onderzoek en buitenwereld. Op deze manier kan iedereen binnen De Haagse Hogeschool bijdragen aan het realiseren van de ambities in de kennisagenda.

### 1.2 Onderzoek en Thema's

Thema	Bijdrage aan thema via kenniscentrum...
Gezondheid en Welzijn	Health Innovation
Onderwijs- en talentontwikkeling	Global and Inclusive Learning
Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio	Governance of Urban Transitions
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	Mission Zero, Digital Operations and Finance
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	Mission Zero,
Duurzaam transport en intelligente logistiek	Digital Operations and Finance, Mission Zero
Duurzame landbouw water en voedselvoorziening	Digital Operations and Finance
Energietransitie en duurzaamheid	Mission Zero
Kunst en de creatieve industrie	n.v.t.

Ondernemen verantwoord en vernieuwend	Mission Zero, Digital Operations and Finance
Veiligheid	Cyber Security
Toerisme en gastvrijheid	n.v.t.
Anders namelijk .....	

CYBER SECURITY	DIGITAL OPERATIONS AND FINANCE	GLOBAL AND INCLUSIVE LEARNING	GLOBAL GOVERNANCE	GOVERNANCE OF URBAN TRANSITIONS	HEALTH INNOVATION		MISSION ZERO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cyber Security and Safety</li> <li>• Cyber security &amp; Cyber Crime</li> <li>• Network and Systems Engineering</li> <li>• Cyber security risk management and cyber security</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betekenismarketing</li> <li>• Fotonica</li> <li>• Smart Sustainable Manufacturing</li> <li>• Change Management</li> <li>• New Finance</li> <li>• Smart sensor systems</li> <li>• Platformeconomie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duurzame talentontwikkeling</li> <li>• Filosofie en Beroepspraktijk</li> <li>• Global Learning</li> <li>• Inclusive education</li> <li>• Wereldburgerschap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changing Role of Europe</li> <li>• Multilevel Regulation</li> <li>• United Nations Studies in Peace and Justice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Civic Technology</li> <li>• Grootstedelijke Ontwikkeling</li> <li>• Jeugdhulp in Transformatie</li> <li>• Public Governance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data Science</li> <li>• Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving</li> <li>• Impact of Sport Oncologische Zorg</li> <li>• Revalidatie en Technologie</li> <li>• Technologie voor Gezondheidszorg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologie Voor Inclusief Beweging En Sport</li> <li>• Urban Ageing</li> <li>• Relationale Zorg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Circular Business</li> <li>• Energy in Transition</li> <li>• Innovation Networks</li> <li>• Future Urban Systems</li> <li>• Publieke Inkoop</li> </ul>

Kenniscentrum	Faculteit	Lectoraat	Naam lector
Cyber Security	BRV	Risk Management and Cyber Security	Peter Roelofsma
Cyber Security	ITD	Network and Systems Engineering Cyber Security	Gerard Hoekstra
Cyber Security	ITD	Cyber Security and Safety	Marcel Spruit
Cyber Security	ITD	Cybercrime & Cybersecurity	Rutger Leukfeldt
Digital Operations and Finance	BFM	New Finance	Martijn van der Linden
Digital Operations and Finance	BFM	Betekenismarketing	Hongli Joosten-Ma
Digital Operations and Finance	BFM	Platformeconomie	Nicole Stofberg
Digital Operations and Finance	MO	Change Management	Jacco van Uden
Digital Operations and Finance	TIS	Fotonica	Steven van den Berg
Digital Operations and Finance	TIS	Smart Sustainable Manufacturing	Jenny Coenen
Digital Operations and Finance	TIS	Smart Sensor Systems	John Bolte
Global and Inclusive Learning	BFM	Duurzame Talentontwikkeling	Ellen Sjoer
Global and Inclusive Learning	BRV	United Nations Studies in Peace and Justice	Vacature
Global and Inclusive Learning	BRV	Multilevel Regulation	Barbara Warwas
Global and Inclusive Learning	ITD	Filosofie en Beroepspraktijk	Chris Detweiler
Global and Inclusive Learning	ITD	Learning Technology en Analytics	Theo Bakker
Global and Inclusive Learning	MO	Global Learning	Jos Beelen
Global and Inclusive Learning	MO	Changing Role of Europe	Mendeltje van Keulen
Global and Inclusive Learning	SWE	Wereldburgerschap	
Global and Inclusive Learning	SWE	Inclusive Education	Naomi van Stapele
Governance of Urban Transitions	BRV	Grootstedelijke Ontwikkeling	Katja Rusinovic
Governance of Urban Transitions	BRV	Public Governance	Henno Theisens
Governance of Urban Transitions	ITD	Civic Technology	Jos van Leeuwen
Governance of Urban Transitions	SWE	Jeugdhulp in Transformatie	Rob Gilsing

Health Innovation	GVS	Oncologische Zorg	Joke Korevaar
Health Innovation	GVS	Impact of Sport	Koen Breedveld
Health Innovation	GVS	Revalidatie en Technologie	Jorit Meesters
Health Innovation	GVS	Technologie voor Inclusief Bewegen en Sport	Monique Berger
Health Innovation	GVS	Relationele zorg	Yvonne van Zaalen
Health Innovation	GVS	Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving	Sanne de Vries
Health Innovation	ITD	Data Science	Lampros Stergioulas
Governance of Urban Transitions	SWE	Urban Ageing	Joost van Hoof
Health Innovation	TIS	Technologie voor Gezondheidszorg (bijzonder lector)	Hemanth Ramanna
Health Innovation	TIS	Technologie voor Gezondheidszorg	Luc de Witte
Mission Zero	BFM	Circular Business	Kim Poldner
Mission Zero	BFM	Designing Value Networks	Liliya Terzieva
Mission Zero	TIS	Energy in Transition	Sander Mertens
Mission Zero	TIS	Future Urban Systems	Rizal Sebastian
Mission Zero	MO	Publieke Inkoop	Miriam Kibbeling
		Unesco leerstoel AI and Data science for Society	Lampros Stergioulas

### 1.3 Inkomsten

Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek van dit jaar		Gerealiseerde inkomsten in K€ in het jaar van het betreffende bestuursverslag
1	Inkomsten onderzoek 1ste geldstroom	15.582
2	Inkomsten onderzoek 2de geldstroom	3.334
3	Inkomsten onderzoek 3de geldstroom	2.464
4	Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	
Totaal budget voor praktijkgericht onderzoek		21.381

## 2.1 Integratie in het kennisecosysteem

### 2.1.1 Basis-indicatoren integratie in het kennisecosysteem

Op dit moment is het onderzoek op De HHs georganiseerd langs de lijnen van 6 kenniscentra, die ook als CoE (i.o.) geregistreerd staan bij de Vereniging Hogescholen, maar ook nog in ontwikkeling zijn.

Centre of Expertise <sup>1</sup>	Korte omschrijving Centre of Expertise
Cyber Security	Het belang van digitale veiligheid is niet meer weg te denken in de wereld waarin we leven. De missie van het kenniscentrum Cyber Security is het versterken van de cyberveerkracht van publieke en private organisaties die zelf in mindere mate zijn toegerust op cyberdreigingen.
Digital Operations and Finance	De onderzoekers van het kenniscentrum Digital Operations & Finance werken aan een 'economie die deugt'. Met ons onderzoek stellen we bedrijven en ondernemers in staat om met behulp van digitale technologie hun voetafdruk op ruimte, grondstoffen, medewerkers en medemensen te verkleinen.
Global and Inclusive Learning	Gelijkwaardige kansen voor studenten en professionals creëren en rechtvaardigen. Bij het kenniscentrum Global and Inclusive Learning onderzoeken we de processen om dat te realiseren. Net als de processen voor het actief bevorderen van inclusief onderwijs en een inclusieve samenleving.
Governance of Urban Transitions	Stedelijke ontwikkeling en het besturen van steden vormen een van de grootste uitdagingen van de 21e eeuw. Het kenniscentrum Governance of Urban Transitions heeft de missie om bij te dragen aan een inclusieve stad.
Health Innovation	Hoe zorgen we ervoor dat kinderen in een rolstoel kunnen sporten? Wat hebben ouderen nodig om langer zelfstandig thuis te wonen? En hoe kunnen we mensen helpen sneller te herstellen na een medische ingreep? Kenniscentrum Health Innovation heeft als missie het geven van een impuls aan sociaal-technologische innovaties ter bevordering van de (positieve) gezondheid van kwetsbare burgers in een grootstedelijke context. Het onderzoek is gevormd rondom de thema's 'Preventie door voeding en beweging', 'Inclusief bewegen en sport' en 'Langdurige zorg, wonen en welzijn'.
Mission Zero	De missie van Kenniscentrum Mission Zero is: "To empower learners to create a sustainable future". In onze visie ontstaat een economie die draait op duurzame energie en herbruikbare grondstoffen en materialen. Ofwel: weg met het gebruiken van nieuwe grondstoffen en niet-duurzame energie.

A. *Invulling verbinding met de regio.* Geef aan hoe de samenwerking met de regio is vormgegeven en hoe de samenwerking met de regio het afgelopen jaar is versterkt. Vul dit aan met drie aansprekende voorbeelden.

1 Voeg meer rijen toe indien gewenst Verenigingskader van Centres of Expertise.

De Haagse Hogeschool wil de vertrouwde kennispartner zijn voor zowel internationale als regionale partners om zo nadrukkelijk bij te dragen aan oplossingen en innovaties voor maatschappelijke uitdagingen.

Als Kennisinstelling participeren we daarom in belangrijke allianties. Onder leiding van De Haagse Hogeschool is de afgelopen jaren gebouwd aan de Zuid-Holland Impactalliantie (ZHIA). Op 27 november 2023 is ZHIA formeel en naar de buitenwereld gelanceerd met een feestelijke bijeenkomst op De Haagse Hogeschool. In deze samenwerking geven de vier brede Zuid-Hollandse Hogescholen InHolland, de Hogeschool Leiden, de Hogeschool Rotterdam en De Haagse Hogeschool een krachtige impuls aan het praktijkgericht onderzoek in de provincie. We helpen mee aan de oplossingen van de grote maatschappelijke uitdagingen in de regio en dragen bij aan de Human Capital Agenda en het verdienvermogen van Zuid-Holland. ZHIA focust zich op gezondheidszorg, AI, welzijn en duurzaamheid, waarin wordt toegewerkt naar 2028.

Daarnaast vertalen onze kenniscentra onze ambities naar tal van samenwerkingsverbanden. Hieronder een aantal voorbeelden: De Zuid-Holland Impact Alliantie (ZHIA) is een mooi voorbeeld van een instellingsbreed samenwerkingsverband op het gebied van onderzoek, samen met de vier andere brede hogescholen in Zuid-Holland. Samen met deze vier hogescholen in Zuid-Holland en de drie universiteiten van Zuid-Holland, werken we bovendien samen in de Medical Delta waar we grote bijdragen leveren aan bijvoorbeeld de voortgang van living lab Better In Better Out.

Ook werken we thematisch samen aan het Missiegedreven Innovatiebeleid op de zes belangrijkste maatschappelijke uitdagingen, omschreven in de Kennis- en Innovatieagenda's. Daarbij lichten we de betrokkenheid van ons kenniscentrum Mission Zero in de KIA energie en duurzaamheid, circulaire economie en maatschappelijk verdienmogen uit, evenals ons kenniscentrum Health Innovation bij de KIA Gezondheid en Zorg en het kenniscentrum Cybersecurity in de KIA veiligheid.

## 2.1.2 Keuze-indicatoren integratie in het kennisecosysteem

**Aantal lopende convenanten/ samenwerkingsovereenkomsten met derden. Hoeveel lopende convenanten/ samenwerkingsovereenkomsten heeft uw instelling met (kennis)partners – bijv. universiteiten, TO2, (KNAW/ NWO) instituten, RKI's en ROM's. Geef hierbij aan met welke (kennis)partners deze samenwerkingen zijn.**

- De HHS heeft 93 centraal geregistreerde samenwerkingsovereenkomsten. Het soort partners verschilt, ook omdat de HHS als brede kennisinstelling een groot palet aan faculteiten en lectoren heeft die met verschillende partners samenwerking zoeken. Naast deze formele samenwerkingsverbanden is er (waarschijnlijk) een veelvoud aan (in)formele samenwerkingsverbanden tussen kenniscentra en lectoraten met (kennis)partners en beroepspraktijk.
  - Voorbeelden waar de verschillen zichtbaar worden:
    - Kenniscentrum Health Innovation heeft een samenwerkingsovereenkomst met de GGD-Haaglanden.
    - De Faculteit Bestuur Recht en Veiligheid (BRV) heeft een samenwerkingsovereenkomst met de gemeente Den Haag: prioritaire gebieden en Wijkagenda's.
    - De faculteit Management en Organisatie (M&O) heeft een samenwerkingsovereenkomst met vier hogescholen en De Rijksoverheid: de innovatiewerkplaats Publieke Inkoop (IWP), bestaande uit onder andere een gedeeld bijzonder lectoraat.
- a. **Drie voorbeelden van succesvolle samenwerking met (kennis)partners.** Beschrijf een aantal succesvolle samenwerkingsverbanden en geef aan waarom deze succesvol zijn.
- b. **Overzicht van andere formele en duurzame samenwerkingsverbanden zoals (fieldlabs/ living labs)** die voor de onderzoeksstrategie van uw instelling relevant zijn.

Als Haagse Hogeschool hebben een groot aantal stad, field en livinglabs. In een lab werken studenten, docenten en onderzoekers samen met externe partners aan hele concrete vraagstukken uit de praktijk. Al lerend en experimenterend geeft een lab de ruimte om tot innovatieve oplossingen te komen.

Een lab is een virtuele of fysieke omgeving waarin het onderwijs, onderzoek en het werkveld dynamisch met elkaar samenwerkt, wat past in een samenleving die onderhevig is aan snelle veranderingen. In deze ruimte werken ze als gelijkwaardige partners samen aan oplossingen voor grotere problemen ('wicked problems') die om een multidisciplinaire aanpak vragen. Ieder vanuit zijn of haar expertise, discipline en motivatie.

De Haagse Hogeschool kent een divers aanbod van labs. We hebben een lab dat kijkt naar technologische innovaties die een gezonde leefstijl stimuleren. Daarin werken we samen met zorgprofessionals in de regio. Andere labs brengen studenten en mkb'ers met elkaar in contact voor vraagstukken over digitalisering of internationalisering. In de kern is een lab een flexibele experimenteeromgeving waarin op basis van gelijkwaardigheid wordt samengewerkt.

Het volledige overzicht aan labs is terug te vinden op de website: **De Haagse Labs | De Haagse Hogeschool**

c. **Aantal lectorale redes of onderzoekcongressen georganiseerd door uw instelling.** Geef aan welke voor onderzoek relevante grotere bijeenkomsten er het afgelopen jaar zijn geweest, die hebben bijgedragen aan de verbinding/ integratie van praktijkgericht onderzoek in het kennisecosysteem.

- Lectorale Intreeredes in 2023**

- 30-1-2023 Intreerede Lector Relationele Zorg
- 16-3-2023 intreerede Lector Purposeful Marketing
- 13-4-2023 intreerede Lector Future Urban Systems
- 14-11-2023 intreerede Medical Delta Lector

- Onderzoekcongressen in 2023:**

- 19-1-2023 TPM 8 Bijeenkomst van Europees project SMILES over mediawijsheid
- 23-3-2023 Evenement: Op weg naar werkbare regelgeving voor de Europese platformeconomie
- 13-4-2023 Sensor Data Challenge - Vinden en Verplaatsen - HHs - CBS en RIVM
- 17-4-2023 Mediation Awareness Week, first edition
- 25-5-2023 Symposium Stap voor stap naar een gezonde leefstijl van de jeugd
- 28-6-2023 Symposium Boemerangbeleid
- 6-9-2023 Conference: The future of our money system: What do we water and what not?
- 9-10-2023 Symposium: De rol van de kinderopvang in de Haagse Kansrijke Start
- 27-10-2023 Symposium Polarisatie en Verbinding
- 8-11-2023 Symposium Rondom het Kind: over de samenwerking tussen ouders, primair onderwijs en jeugdhulp.
- 8-11-2023 Your career and the SDGs, workshop at the Talent for Good Fair organized by The Hague Humanity Hub and The Hague University of Applied Sciences
- 21-11-2023 Steward-ownership als fundament voor duurzame bedrijven

d. **Deelname<sup>2</sup> aan onderstaande aanvragen:**

	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij uw hogeschool betrokken is als hoofdaanvrager	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij uw hogeschool betrokken is als mede-aanvrager
Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid	5	10
Nationale Wetenschaps Agenda	0	1
Groiefonds	0	0
Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg)	0	2
Andere aanvragen met kennispartners...	13	21

<sup>2</sup> Deelname aan aanvraag houdt in dat er actief wordt geparticipeerd in het onderzoeksproject en dat er daarvoor subsidie wordt ontvangen.

## 2.2 Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Dit bestedingsdoel richt zich op de uitbreiding en verduurzaming van de onderzoeksgroepen. Dit bestedingsdoel draagt met name bij aan de vierde ambitie van de strategische agenda: het versterken van de onderzoekscultuur en -structuur.

### Basisindicatoren kwantitatieve verduurzaming

Tabel personele inzet<sup>3</sup>

Categorie*	Totaal aantal (N)	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarsbasis
Lectoren	38	29.8
Onderzoekers en docent-onderzoekers	275	92.0
Aantal kandidaten professional doctorate (vanaf 2023)	Nvt	Nvt
Promovendi	44	9.2
Postdocs	Nvt	Nvt
Onderzoeks-ondersteuning	54	30.8
<b>Totaal onderzoekspersoneel</b>	<b>vaste aanstelling</b>	<b>tijdelijke aanstelling</b>
Aanstelling lectoren	17	Percentage lectoren met tijdelijk contract: 55%
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0.78fte	
Aantal lectoren met een <u>dubbelaanstelling</u> bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut <sup>4</sup>		

\*Zie bijlage 3 voor de definities van de categorieën.

## 2.3 Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

Voor het derde bestedingsdoel ligt de nadruk op de uitbreiding van de kwaliteit van praktijkgericht onderzoek. Dit bestedingsdoel richt zich op de derde en vierde ambities van de strategische agenda: het versterken van de kwaliteitscultuur en het versterken van de interne onderzoekscultuur/-structuur.

### Basisindicatoren kwalitatieve verduurzaming

#### A. Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

De Haagse Hogeschool streeft naar kwalitatief sterk en maatschappelijk relevant onderzoek. Er is daarom een PDCA-cyclus voor het onderzoek om dit te borgen. In 2023 is er om de kenniscentra te ondersteunen, in samenwerking een handreiking gemaakt om de "Midterm review" te ondersteunen. In deze "Midterm review" worden de vier uitgangspunten van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) 2023-2028 als uitgangspunt genomen.

<sup>3</sup> Peildatum 31 december van het jaar.

<sup>4</sup> Deze lectoren met dubbelaanstelling zijn dus onderdeel van de hierboven opgegeven totaal aantal lectoren.

In 2023 heeft kenniscentrum Global and Inclusive Learning de Midterm Review gedaan. Het resultaat hieruit was positief, vooral omdat er nuttige aanbevelingen zijn gedaan om het kenniscentrum verder te ontwikkelen, zowel inhoudelijk als kwalitatief. Twee kenniscentra zijn in 2022 al aan de beurt geweest, en de andere drie kenniscentra staan in 2024 op de planning om de midterm review te doen. In 2023 zijn er geen onderzoekseenheden gevisiteerd.

#### B. Voorbeelden

Geef drie voorbeelden van relevante bijdragen van het afgelopen jaar aan de verbinding tussen het beroepsonderwijs en de arbeidsmarkt en drie voorbeelden van succesvolle bijdrage van praktijkgericht onderzoek aan het onderwijs en geef aan waarom deze succesvol zijn.

### 3 voorbeelden: verbinding beroepsonderwijs en de arbeidsmarkt

HBO-ICT 'the challenge': Alle studenten van de opleiding HBO-ICT worden meteen uitgedaagd met The Challenge. In dit project, dat twintig weken duurt, worden maatschappelijke uitdagingen gekoppeld aan ICT-vraagstukken. The Challenge draait om het realiseren van de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties, gericht op de beëindiging van armoede, ongelijkheid en klimaatverandering. ICT-oplossingen spelen hierbij een belangrijke rol. Na het volbrengen van The Challenge hebben studenten hun plek op de hogeschool gevonden en een realistisch beeld gekregen van wat hen later als ICT-er te wachten staat.

#### Trashure

In Trashure bekijkt De Haagse Hogeschool samen met twee mkb-bedrijven – i-did, een sociale onderneming die van gerecycled textiel designer producten van vilt maakt, en duurzame-coutureontwerper Ronald van der Kemp (RVDK) – hoe een groot 'mainstream' publiek bereikt kan worden met producten van textielafval. Het beoogde resultaat is een duurzaam verdienmodel waarin de rol van design voor de vercommercialisering en brede acceptatie van circulair textiel centraal staat.

**Het lerarentekort is inderdaad een groot maatschappelijk probleem. Om hier iets aan te doen en op termijn meer bevoegde leraren voor de klas te krijgen, biedt de Pabo van De Haagse Hogeschool nu microcredentials 'Jonge kind' aan. Deze microcredentials zijn bedoeld voor onderwijsassistenten met mbo4-niveau die niet direct de hele Pabo-opleiding willen volgen. Via deze flexibele en gerichte manier kunnen zij binnen drie maanden extra kennis, vaardigheden en verdieping verkrijgen over het jonge kind. Hiermee kunnen zij hun expertise uitbreiden en beter inspelen op de behoeften in het onderwijs, wat op lange termijn kan bijdragen aan het verminderen van het lerarentekort.**

Een interessante workshop organiseren, het organiseren, coördineren en uitvoeren van training geven op het voetbalveld of meekijken met het management: Door de samenwerking tussen de opleiding Sportkunde en ADO Den Haag krijgen studenten de kans om al vroeg bijzondere werkervaring op te doen. De waarde van sport en bewegen wordt in de huidige samenleving alleen maar groter. Bij de Sportcampus Zuiderpark vinden ze goede aansluiting met de sociaal-maatschappelijke kanten van sport door samen te werken met ADO Den Haag.

### 3 voorbeelden: praktijkgericht onderzoek aan het onderwijs

DC-lab Delft, bij de faculteit TIS, en kenniscentrum Mission Zero; al geruime tijd wordt binnen de HHs onderzoek gedaan naar het gebruik van gelijkspanning. In de energietransitie zal het gebruik van gelijkspanning een belangrijke rol spelen. In het DC-lab werken studenten en onderzoekers samen aan praktische oplossingen met gelijkstroom voor duurzaamheidsvraagstukken uit het bedrijfsleven. Dit leidt tot een regelmatige stroom van wetenschappelijke publicaties. Om de toepassingen van gelijkstroom nog meer bij de studenten onder de aandacht te brengen worden er binnen het lectoraat Energy in Transition ook stage- en afstudeeropdrachten aangeboden.

Haags AI&Datalab; de inzet van AI, digitale technologie en data biedt bedrijven en organisaties kansen om te veranderen. Via het Haags AI&Datalab kunnen bedrijven en organisaties samen met de HHs hun vragen over de inzet van AI en data science onderzoeken.

Human Factor lab; in dit lab wordt het cybergedrag van mensen gemeten. De experimenten worden samen met organisaties en bedrijven ontwikkeld en uitgevoerd. Zo krijgen deze organisaties inzicht in welke maatregelen effectief zijn om cyberveiligheid te verbeteren. In dit verband doen studenten van de HHs onderzoek bij het MKB om daarmee de bewustwording te vergroten.

Wijkparticipatie Schipperskwartier – Buurtcentrum Vliethage de challenge 'Wijkparticipatie' plaats! Bewoners, studenten en professionals sloegen de handen ineen om de bewonersbetrokkenheid en participatie in het Schipperskwartier te versterken. Samen gingen ze op zoek naar nieuwe manieren om de bewoners en de wijk te verbinden.

### C. Functiehuis

Zijn er dit jaar activiteiten gedaan voor de doorontwikkeling van het onderzoeksfunctiehuis en wat zijn dat voor activiteiten? Denk bijvoorbeeld aan activiteiten zoals: functie omschrijvingen aanscherpen, bieden van steun voor professionele ontwikkeling van een onderzoeker, meer functies of posities bieden op onderzoek, carrièreperspectieven bieden voor een onderzoeker binnen de instelling etc.

**Antwoord:** Daarnaast is de functiereeks voor lectoren geüpdatet. Het aanbod voor professionele ontwikkeling wordt verder toegelicht in paragraaf 2.3.2.

### D. Diversiteit en inclusie binnen onderzoek

Welke activiteiten zijn dit jaar ondernomen voor het stimuleren van diversiteit en inclusie van het onderzoekspersoneel, denk bijvoorbeeld aan het opstellen van een Gender Equality Plan of het instellen van plan voor kansengelijkheid etc.

**Antwoord:** Het CvB van de Haagse hogeschool heeft in 2022 de GEP vastgesteld. Dit plan is terug te vinden op onze website: **Gendergelijkheidsplan (dehaagsehogeschool.nl)**. In het GEP is een specifieke paragraaf opgenomen over diversiteit en inclusie binnen onderzoek. Onze lector Inclusive Education heeft meegeschreven aan het plan. Daarnaast is 'Een inclusieve community' 1 van de 4 strategische thema's in ons instellingsplan.

De Haagse zet zich in voor een divers personeelsbestand en voor een inclusieve werk- en leer omgeving, breder dan alleen binnen onderzoek. Belangrijke inspanningen waren onder andere het houden van inclusiesessies bij faculteiten en kenniscentra om een inclusieve werk- en leeromgeving te bevorderen. Deze sessies zijn gericht op het vergroten van het bewustzijn, bevorderen van begrip en stimuleren van een inclusieve cultuur. Door open gesprekken te voeren, kunnen positieve veranderingen worden gestimuleerd, wat leidt tot verbeterde team- en leerprestaties. Faculteiten geven aan dat deze sessies bijdragen aan het bevorderen van de dialoog en dit zorgt voor een veranderende mindset waarbij medewerkers zich bewust zijn van verschillende perspectieven. Belangrijke mijlpalen waren ook de ondertekening van het VN-verdrag inzake inclusief onderwijs, de lancering van de pilot met gratis menstruatieproducten en het initiatief Convenant Haagse Dreamers, gericht op de toegankelijkheid en ondersteuning van ongedocumenteerde jongeren in het onderwijs. Deze initiatieven droegen bij aan het creëren van een inclusieve hogeschool voor verschillende communities waarin iedereen zich gewaardeerd voelt.

## 2.3.2 Keuze-indicatoren kwalitatieve verduurzaming

U kunt kiezen welke indicatoren voor uw instelling relevant zijn. Wij willen u wel vragen om te proberen om zo volledig mogelijk te zijn en de genoemde definities van onderstaande indicatoren nauw te volgen.

- a) **Professionaliseringsactiviteiten personeel.** Welke activiteiten zijn ondernomen om het onderzoekspersoneel te professionaliseren (zoals trainingen)?

Het HCTL ontsluit en ontwikkelt activiteiten samen met lectoraten en andere partners. Voor pre-PhD onderzoekers, startende en senior docent-onderzoekers, lectoren en projectleiders zijn leerarrangementen beschikbaar binnen en buiten de hogeschool. Daarbij is er ook ruimte voor maatwerk en individueel advies. Als standaard aanbod zijn er leernetwerken, pitstops en leergangen. Afgelopen jaar is onder ander ingezet op:

- Masterclass Rules & Regulations for Researchers. In deze masterclass maak je in 90 minuten een tour langs de nieuwe wet- en regelgeving die voor het ontwerpen, data verzamelen, analyseren en rapporteren van onderzoek belangrijk is. Denk aan auteursrecht, privacy AVG, open acces, BKO voor praktijkgericht onderzoek en de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit.
- Leergang bouwstenen voor praktijk gericht onderzoek. Deze leergang is gericht op senior onderzoekers met een 'inverdien-opdracht', o.a. om subsidies te realiseren. De leergang bestaat uit vijf modules die de onderzoekscyclus volgen: projectvoorstel, strategische netwerkvorming, vraagarticulatie en valorisatie, onderzoeksopzet en projectleiderschap. De leergang wordt jaarlijks uitgevoerd in een samenwerkingsverband met dertien hogescholen en SIA.
- PhD netwerk - Dit is een leernetwerk voor medewerkers die zich oriënteren, voorbereiden of al enige tijd actief zijn in een PhD traject.

### b) Wat heeft uw instelling gedaan aan Open Science activiteiten

De aanvragen voor ondersteuning rond research data management komen van alle Kenniscentra. De verzoeken betreffen veelal het opstellen van datamanagement plannen (DMP's) voor SIA en ZonMw (ervaren onderzoekers), voor NWO (promovendi) en interne DMP voor onderzoeksprojecten zonder subsidies (onderzoekers op verschillende niveaus). Bij deze adviezen hoort een uitleg over Research Drive voor de veilige opslag van onderzoeksdata.

Hogescholen werken samen om kennis, tools en workflows te ontwikkelen en samen op te treden om dragvlak te creëren voor RDM en Open Science op het HBO. Wij halen kennis en ervaringen binnen van andere hogescholen en daarnaast profileren we onszelf als een instelling waarin RDM op een goed niveau wordt gedaan.

Het landelijke Digital Competence Center Praktijkgericht Onderzoek (DCC-PO) werkt samen met andere belangrijke partners zoals SURF, DANS, NWO, ZonMw, etc. De Haagse heeft een actieve rol in het DCC-PO en levert daarmee een positieve bijdrage aan de versterking van onze onderzoekondersteuning van de kenniscentra door middel van:

- Professionalisering van datastewards (trainingsmogelijkheden van DCC-PO)
- Deelname aan sterk en groeiend netwerk vergroot de zichtbaarheid van de Haagse Hogeschool
- Mogelijkheid om met andere hogescholen samen op te trekken richting belangrijke partijen zoals SURF, subsidieverstrekkers, data repositories, eScience Center, etc.)
- In samenwerking met andere hogescholen worden handleidingen, tools en richtlijnen opgeleverd. Individuele hogescholen hebben daar onvoldoende capaciteit voor.
- Voor onderzoekondersteuners binnen hogescholen vervult het DCC-PO de rol van RDM en Open Science community

### c) Aanwezigheid onderzoeksinformatiesysteem.

De Haagse heeft geen onderzoekinformatiesysteem. Om de onderzoekoutput (publicaties, onderwijsmateriaal, etc.) vast te leggen wordt Sharepoint gebruikt. Wel wordt de aanschaf van een dergelijk systeem onderzocht.

### d) Aanwezigheid datamanagementsystemen. Geef aan of uw instelling een datamanagementsysteem heeft (ja/ nee).

De Haagse Hogeschool werkt met Research Drive – een veilige dataopslag tijdens een onderzoeksproject. Ook is al eerder de infrastructuur voor research data management (RDM) volledig in positie gebracht. De hogeschool voldoet daarmee aan de verplichtingen vanuit de Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit en de vereisten van subsidieverstrekkers van onderzoeksgelden. Daarnaast zijn er 'research datastewards' actief bij de hogeschoolbibliotheek voor de inbedding en professionalisering van de omgang met onderzoeksdata. Datastewards ondersteunen onderzoekers onder meer bij het schrijven van research data management-plannen en het gebruik van de Research Drive.

### e) Medezeggenschap onderzoek binnen de instelling en/of onderzoekers betrekken bij strategie en beleidsvorming.

Het onderzoek en het onderzoeksbeleid is ook in 2023 vormgegeven met de informele en formele medezeggenschap. In 2023 is de kennisagenda ontwikkeld, waarin drie thema's zijn gedefinieerd waarmee de impact van de Haagse als kennisinstelling wordt vergroot. Deze kennisagenda is participatief opgesteld, onder andere in samenwerking met verschillende medezeggenschapsorganen, de kenniscentra en faculteiten. Ook worden alle jaarplannen van de kenniscentra beoordeeld door de kenniscentraraad (een specifiek medezeggenschapsorgaan gericht op onderzoek). Daarnaast worden bij verschillende stuur- en projectgroepen altijd onderzoekers betrokken.

# Bijlage 8 Reflectie Studievoorschotmiddelen 2023

Hogeschoolraad, mei 2024

In 2019 traden voor het eerst de kwaliteitsafspraken in werking bij De Haagse Hogeschool ter vervanging van de studiebeurs met als doel direct te investeren in het onderwijs. De beschikbaar gestelde middelen hebben tot doel de onderwijskwaliteit binnen de instelling te verbeteren en zijn onderverdeeld in centrale en decentrale middelen. De besteding van de centrale middelen wordt vastgelegd in de begroting. Na de afschaffing van het leenstelsel was er aanvankelijk onduidelijkheid over de voortzetting van deze middelen, maar naar huidige kennis gaan ze door onder de noemer van de lumpsum. Decentrale middelen worden door de faculteiten besteed om het onderwijs te verbeteren, afgestemd op de behoeften van elke faculteit zoals vastgelegd in de jaarplannen en begrotingen van de faculteiten. Hogeschoolraad houdt jaarlijks een verslag bij van het medezeggenschapsproces met betrekking tot deze middelen binnen de faculteiten.

## Centrale Studievoorschotmiddelen

De centrale studievoorschotmiddelen spelen een cruciale rol in het verbeteren van de studentervaring en het bevorderen van de algehele onderwijskwaliteit binnen De Haagse Hogeschool. Deze middelen worden op diverse strategische gebieden ingezet, waaronder het bevorderen van een sense of belonging, het bieden van begeleiding, en het verbeteren van de informatievoorziening voor studenten.

### Sense of Belonging

Een sterke sense of belonging is essentieel voor het welzijn en de academische prestaties van studenten. Daarom zijn er middelen ingezet om activiteiten en initiatieven te ondersteunen die de sociale cohesie en betrokkenheid onder studenten bevorderen. Dit omvat het organiseren van evenementen, workshops en programma's die gericht zijn op inclusiviteit en diversiteit. Door deze activiteiten voelen studenten zich meer verbonden met de hogeschoolgemeenschap, wat bijdraagt aan hun motivatie en doorzettingsvermogen.

### Begeleiding

Om studenten te ondersteunen tijdens hun studie, is er significant geïnvesteerd in de uitbreiding van het decanenteam. Deze uitbreiding maakt het mogelijk om meer persoonlijke en gerichte begeleiding te bieden, wat essentieel is voor studenten die hulp nodig hebben bij academische en persoonlijke uitdagingen. Bovendien is het aantal studentenpsychologen verhoogd, met name tijdens drukke periodes zoals examenweken. Deze psychologen bieden essentiële ondersteuning bij mentale gezondheidsproblemen, wat bijdraagt aan een betere studie-ervaring en verhoogde studenttevredenheid.

### Informatievoorziening

Transparante en toegankelijke informatievoorziening is een ander speerpunt waar de centrale studievoorschotmiddelen aan bijdragen. Er zijn diverse initiatieven gefinancierd om de communicatiekanalen te verbeteren, zodat studenten tijdig en adequaat worden geïnformeerd over belangrijke zaken zoals roosterwijzigingen, studiemogelijkheden en ondersteuningsdiensten. Dit omvat de ontwikkeling van geavanceerde digitale platforms en tools die studenten in staat stellen om eenvoudig toegang te krijgen tot de benodigde informatie.

### Sociale Veiligheid

Een veilige leeromgeving is van onschatbare waarde voor het welzijn van studenten. Daarom zijn er aanzienlijke investeringen gedaan om het team voor sociale veiligheid uit te breiden. Dit team is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en implementeren van beleid en initiatieven die gericht zijn op het waarborgen van een veilige en ondersteunende omgeving voor alle studenten. Dit omvat trainingen en workshops over sociale veiligheid, evenals de inzet van vertrouwenspersonen en ondersteuningsteams die direct beschikbaar zijn voor studenten in nood.

## Concrete Acties en Resultaten

Enkele concrete acties die dankzij deze centrale studievoorschotmiddelen zijn gerealiseerd, omvatten:

- **Uitbreiding van het decanenteam:** Het aantal decanen is verhoogd om studenten beter te kunnen ondersteunen bij hun studieplanning en persoonlijke ontwikkeling.
- **Versterking van studentenpsychologen:** Tijdens piekperiodes zoals tentamenweken is het team van studentenpsychologen uitgebreid om snel en effectief in te kunnen spelen op de toenemende vraag naar mentale gezondheidszorg.
- **Vergroting van het team voor sociale veiligheid:** Er zijn meer medewerkers aangesteld die zich richten op het bevorderen van een veilige en inclusieve omgeving binnen de hogeschool.
- **Verbetering van digitale informatieplatforms:** De ontwikkeling en implementatie van gebruiksvriendelijke digitale platforms hebben ervoor gezorgd dat studenten eenvoudig en snel toegang hebben tot belangrijke informatie en ondersteuningsdiensten.

Deze maatregelen hebben gezamenlijk bijgedragen aan een meer ondersteunende en inclusieve leeromgeving, waar studenten zich veilig en betrokken voelen. Door de gerichte inzet van centrale studievoorschotmiddelen blijft De Haagse Hogeschool zich inzetten voor de continue verbetering van de onderwijskwaliteit en de studentervaring.

## Decentrale Studievoorschotmiddelen

De decentrale studievoorschotmiddelen worden binnen de faculteiten ingezet om specifieke uitdagingen aan te pakken, met name op het gebied van onderwijsontwikkeling en mentaal welzijn. Deze middelen bieden faculteiten de flexibiliteit om gerichte verbeteringen door te voeren die aansluiten bij de unieke behoeften en prioriteiten van hun studenten en medewerkers.

### Onderwijsontwikkeling

Een belangrijk focusgebied voor de decentrale studievoorschotmiddelen is de ontwikkeling en vernieuwing van het onderwijsaanbod. Faculteiten gebruiken deze middelen om innovatieve onderwijsmethoden en technologieën te implementeren die bijdragen aan een dynamischer en effectiever leerproces. Dit kan bijvoorbeeld inhouden dat er nieuwe lesmaterialen worden ontwikkeld, docenten worden getraind in moderne onderwijstechnieken, of dat er nieuwe cursussen en programma's worden geïntroduceerd die beter aansluiten bij de huidige en toekomstige behoeften van de arbeidsmarkt.

### Mentaal Welzijn

Het bevorderen van mentaal welzijn is een andere cruciale inzet van de decentrale studievoorschotmiddelen. Faculteiten investeren in programma's en diensten die de mentale gezondheid van studenten ondersteunen. Dit omvat het aanbieden van counseling en psychologische ondersteuning, het organiseren van welzijnsworkshops en trainingen, en het creëren van rustige en ondersteunende studieruimtes. Door deze initiatieven voelen studenten zich beter ondersteund en zijn ze beter in staat om met stress en andere mentale gezondheidsuitdagingen om te gaan.

### Samenwerking tussen Zeggenschap en Medezeggenschap

Er zijn positieve geluiden over de samenwerking tussen zeggenschap en medezeggenschap bij de besteding van deze middelen. Deze samenwerking is cruciaal voor het waarborgen van transparantie en verantwoording in het gebruik van de middelen. Jaarplannen en begrotingen worden zorgvuldig opgesteld en besproken, waarbij de input van zowel studenten als medewerkers wordt meegenomen om ervoor te zorgen dat de middelen effectief worden ingezet.

### Administratieve Uitdagingen

Ondanks de positieve samenwerking zijn er ook enkele uitdagingen. Het proces van instemming en advisering wordt vaak gezien als een administratief proces, dat niet altijd direct betrekking heeft op de verbetering van de onderwijskwaliteit. Dit kan leiden tot frustraties en inefficiënties, aangezien de bureaucratische lasten soms de snelle en effectieve implementatie van verbeteringen in de weg staan.

### Beperkingen bij Bijsturing

Een ander knelpunt is de beperkte ruimte voor bijsturing van eerder gemaakte (meerjaren-)afspraken. De rigide structuur van deze afspraken kan ertoe leiden dat faculteiten moeite hebben om flexibel in te spelen op veranderende omstandigheden, zoals dalende studentenaantallen. In sommige gevallen heeft dit geleid tot de noodzaak om activiteiten te beëindigen of te verminderen.

## Specifieke Voorbeelden van Inzet en Verschuivingen

De inzet van de kwaliteitsmiddelen binnen de faculteiten is grotendeels vastgelegd in vaste aanstellingen voor docenten. Dit was een van de oorspronkelijke doelen onder de thema's 1 en 2 van het meerjarenplan. Echter, er zijn ook situaties waarin verschuivingen zijn doorgevoerd. Een voorbeeld hiervan is de faculteit Management en Organisatie (MO), waar studenten hebben aangegeven dat ze meer middelen willen aanwenden voor studieloopbaanbegeleiding dan voor studievoorlichting 'voor de poort'. Deze feedback heeft geleid tot aanpassingen in de allocatie van middelen, wat aantoonde dat er enige flexibiliteit en responsiviteit is binnen het systeem.

In conclusie spelen de decentrale studievoorschotmiddelen een essentiële rol in het verbeteren van het onderwijs en het welzijn van studenten binnen de faculteiten. Hoewel er positieve samenwerkingen zijn tussen zeggenschap en medezeggenschap, blijven er uitdagingen bestaan, met name op het gebied van administratieve lasten en de beperkte ruimte voor bijsturing van afspraken. Het is cruciaal dat deze middelen blijven worden ingezet op een manier die flexibel en responsief is, zodat ze effectief kunnen bijdragen aan de steeds veranderende behoeften van de studenten en de onderwijsinstelling als geheel. Door een voortdurende dialoog en samenwerking te bevorderen, kan De Haagse Hogeschool blijven streven naar excellentie in onderwijs en studentondersteuning.

## Weinig Wijzigingen en Wendbaarheid

In 2023 waren de doorgevoerde wijzigingen in de plannen en uitvoering beperkt. De kwaliteit van de dialoog over de kwaliteitsmiddelen varieert sterk en is afhankelijk van de omvang en kwaliteit van de gespreksdeelnemers. Reflectie op doelrealisatie komt minder aan bod dan de voorgenomen activiteiten.

Er wordt opgemerkt dat de onderwerpen Kwaliteitsafspraken en Nationaal Programma Onderwijs middelen jaarlijks opnieuw moeten worden uitgelegd vanwege de frequente wisselingen in de samenstelling van opleidingscommissies en faculteitsraden. Dit leidt tot een formeel en verplicht karakter van de behandeling, waarbij de toegevoegde waarde soms onvoldoende wordt ervaren.

Voor de toekomst wordt aangeraden om minder gedetailleerde afspraken te maken en te kiezen voor een meer generieke benadering. Dit geeft zowel duidelijkheid als wendbaarheid, wat essentieel is in een dynamische omgeving. De medezeggenschap dient hierin een belangrijke rol te spelen door betrokken te blijven bij het vraagstuk van onderwijskwaliteit.

## Doelen en Dialoog

De doelen worden grotendeels gehaald, maar niet uitsluitend vanuit Studievoorschotmiddelen en Nationaal Programma Onderwijs middelen. Het is belangrijk om een voortdurende dialoog te voeren met studenten en faculteiten over de ondernomen activiteiten en de effectiviteit daarvan. Voor het toekomstig gebruik van studievoorschotmiddelen is het noodzakelijk om de ondersteuning van Dienst O,K&C structureel te borgen en meer grootschalige projecten te selecteren voor duurzame en structurele inzet.

In conclusie heeft de implementatie van kwaliteitsafspraken bij De Haagse Hogeschool in 2019 geleid tot gerichte investeringen in onderwijskwaliteit, zowel centraal als decentraal. Ondanks positieve signalen over de samenwerking tussen zeggenschap en medezeggenschap, blijft het voor faculteiten een uitdaging om de besteding van middelen duidelijk terug te vinden in hun begrotingen. De ondersteuning bij financiële vraagstukken wordt echter gewaardeerd, terwijl er wordt gestreefd naar transparantie en efficiënt gebruik van de beschikbare middelen om de onderwijskwaliteit voortdurend te verbeteren.

## Bijlage 9 Verkiezingen medezeggenschap 2023

Feiten Verkiezingen	2023		2022	
	Student	Personeel	Student	Personeel
Aantal vacante zetels medezeggenschapsraden	120	131	101	88
Aantal kandidaten	220	118	150	61
Aantal kiesdistricten	55	62	50	57
Aantal districten met vacante zetels	52	59	41	43
Aantal districten met verkiezingen	30	12	18	8
Aantal districten met geen verkiezingen	25	50	23	35

Stemcijfers	Totaal		2023		2022	
	2023	2022	Student	Personeel	Student	Personeel
Aantal kiesgerechtigden	54.844	35.817	52.314	2.530	35.250	567
Aantal uitgebrachte stemmen	4.160	2.030	2.920	1.240	1.746	284
Opkomstpercentage	7,6%	5,7%	5,6%	49,0%	5,0%	50,0%

Faculteit BFM								
Kiesdistrict	Totaal aantal zetels		Vacant bij verkiezingen		Bezet na verkiezingen		Onbezet	
	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel
Hogeschoolraad	2	1	2	1	2	1	0	0
Faculteitsraad	6	6	4	6	6	6	1	0
Opleidingscommissies:								
Accountancy	3	3	3	3	0	3	3	0
Commerciële Economie	3	3	3	3	0	2	3	1
Finance & Control + Ad Finance & Control	3	3	1	1	3	3	0	0
International Business	4	4	2	3	4	4	0	0
Ondernemerschap & Retail Management	3	3	1	3	3	2	0	1
Masters BFM*	3	3					1	1

\*Door de specifieke populatie wordt voor de masters een andere wijze van samenstelling dan verkiezingen gehanteerd.

Faculteit BRV								
Kiesdistrict	Totaal aantal zetels		Vacant bij verkiezingen		Bezet na verkiezingen		Onbezet	
	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel
Hogeschoolraad	2	1	2	1	2	1	0	0
Faculteitsraad	6	6	5	4	6	6	0	0
Opleidingscommissies:								
<b>Bestuurskunde / Overheidsmanagement</b>								
- Bestuurskunde/ Overheidsmanagement	2	2	1	1	2	1	0	1
- English Stream: IPPL	1	1	0	1	1	1	0	0
<b>HBO-Rechten:</b>								
- HBO-Rechten	2	2	2	1	2	2	0	0
- English Stream: Law	2	2	2	2	2	2	0	0
<b>Integrale Veiligheidskunde</b>								
- Integrale Veiligheidskunde	2	2	2	2	1	1	1	1
- English Stream: SSMS	2	2	2	2	2	0	0	2



Faculteit GVS								
Kiesdistrict	Totaal aantal zetels		Vacant bij verkiezingen		Bezetting na verkiezingen		Onbezetting	
	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel
Hogeschoolraad	2	1	2	1	2	1	0	0
Faculteitsraad	6	6	4	4	6	3	2	3
Opleidingscommissies:								
Huidtherapie	3	3	2	2	3	3	0	0
Leraar vo. 1e gr Lichamelijke Opvoeding	3	3	2	2	2	3	1	0
Mens en Techniek	3	3	0	3	3	3	0	0
Opleiding tot Verpleegkunde	3	3	1	1	3	2	0	1*
Sportkunde								
- Sportkunde	2	2	2	2	0	1	2	1
- English Stream: ISPM	1	1	1	1	1	1	0	0
Voeding en Diëtetiek	3	3	3	2	3	3	0	0
Opleiding tot Verpleegkunde	3	3	3	3	3	3	1	0

\*Zetel is na 16 maart 2023, vaststelling vacante zetels, opgegeven; geen kandidaten voor deze zetel.

Faculteit ITD								
Kiesdistrict	Totaal aantal zetels		Vacant bij verkiezingen		Bezetting na verkiezingen		Onbezetting	
	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel
Hogeschoolraad	1	1	0	0	1	1	0	0
Faculteitsraad	6	6	5	5	6	3	1	3
Opleidingscommissies:								
Applied Data Science & Artificial Intelligence	3	3	3	3	2	1	2	2
Communication and Multimedia Design	3	3	1	1	1	2	2*	1
HBO-ICT	4	4	3	4	4	2	0	3
Masters ITD**	2	2					0	0

\*Zetel is na 16 maart 2023, vaststelling vacante zetels, opgegeven; geen kandidaten voor deze zetel.

\*\*Door de specifieke populatie wordt voor de masters een andere wijze van samenstelling dan verkiezingen gehanteerd.

Faculteit M&O								
Kiesdistrict	Totaal aantal zetels		Vacant bij verkiezingen		Bezetting na verkiezingen		Onbezetting	
	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel
Hogeschoolraad	1	1	1	1	1	1	0	0
Faculteitsraad	6	6	5	6	6	6	0	0
Opleidingscommissies:								
Bedrijfskunde	3	3	1	3	3	3	1	0
Communicatie	3	3	3	2	0	2	3	1
European Studies	4	4	2	2	4	4	0	0
Facility Management + Ad Facility Management	3	3	3	3	1	3	2	0
Human Resource Management	3	3	2	1	3	2	1	1
Master Organisatiecoaching*	2	2					1	1
Master International Communication Management*	2	2					2	2
Master Integrale Bedrijfsvoering*								
Communicatie	2	2					0	1

\*Door de specifieke populatie wordt voor de masters een andere wijze van samenstelling dan verkiezingen gehanteerd.

Faculteit SWE								
Kiesdistrict	Totaal aantal zetels		Vacant bij verkiezingen		Bezetting na verkiezingen		Onbezetting	
	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel
Hogeschoolraad	1	1	1	1	1	1	0	0
Faculteitsraad	6	6	5	6	2	4	5	2
Opleidingscommissies:								
Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	3	3	3	2	1	2	2	1
Pedagogiek	3	3	2	1	3	3	0	0
Social Work	4	4	2	4	4	2	0	2

Faculteit TIS								
Kiesdistrict	Totaal aantal zetels		Vacant bij verkiezingen		Bezetting na verkiezingen		Onbezetting	
	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel	Student	Personeel
Hogeschoolraad	1	1	1	1	1	1	0	0
Faculteitsraad	6	6	3	4	6	6	0	0
Opleidingscommissies:								
Bouwkunde	3	3	3	2	1	3	2	0
Process and Food Technology	3	3	1	2	3	1	1	2
Civiele Techniek	3	3	3	2	2	2	1	1
Elektrotechniek	3	3	3	1	0	2	3	1
Industrieel Product Ontwerpen								
- Industrieel Product Ontwerpen	2	2	2	2	2	1	0	1
- English Stream: IDE	1	1	1	1	1	1	0	0
Mechatronica	3	3	3	3	3	3	0	0
Ruimtelijke Ontwikkeling	3	3	2	1	3	2	0	1
Technische Bedrijfskunde	3	3	2	1	3	2	0	1
Technische Natuurkunde	3	3	2	2	3	3	0	0
Toegepaste Wiskunde	3	3	2	1	3	3	0	0
Werktuigbouwkunde	3	3	1	3	3	0	0	3
Master Next Level Engineering*	2	2					2	2

\*Door de specifieke populatie wordt voor de masters een andere wijze van samenstelling dan verkiezingen gehanteerd.

Centrale Diensten				
Kiesdistrict	Totaal aantal zetels		Vacant bij verkiezingen	
	Personeel	Personeel	Personeel	Personeel
Hogeschoolraad	3		2	3
				1

Dienstenraad				
Kiesdistrict	Totaal aantal zetels		Vacant bij verkiezingen	
	Personeel	Personeel	Personeel	Personeel
Dienst Bedrijfsvoering & Control (B&C)	1		1	1
Dienst Bestuurszaken (BZ)	1		0	1
Dienst Facilitaire Zaken & IT (FZ&IT)	2		1	1
Dienst Human Resource Management (HRM)	1		0	1
Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie (OK&C)	2		2	2

Kenniscentraal				
Kiesdistrict	Totaal aantal zetels		Vacant bij verkiezingen	
	Personeel	Personeel	Personeel	Personeel
Kenniscentraal	3		2	3
				0

## Bijlage 10 Beroep- en bezwaarschriften naar onderwerp

### Jaarverslag 2023

Het College van Beroep voor de Examens (CBE) heeft in het kalenderjaar 2023 **785** beroepschriften ontvangen. De forse toename van beroepszaken komt mede omdat het bindend studieadvies (bsa) de afgelopen twee jaar niet verstrekt is. In 2023 zijn wel weer bsa's verstrekt. De Geschillenadviescommissie (GAC) ontving in het verslagjaar **88** bezwaarschriften.

Vorig kalenderjaar (2022) zijn er respectievelijk 593 en 71 beroep- en bezwaarschriften ontvangen.

#### College van Beroep voor de Examens (CBE)

Tegen de volgende beslissingen tekenden studenten beroep aan:

• BSA	257
• Tentamens	125
• Cijfers   beoordeling tentamens	220
• Stage   afstuderen	57
• Maatregel	56
• Minoren	36
• Overig	30
• Commissie Toelating	4

Van de 785 ingediende beroepschriften werden er:

• Niet ontvankelijk verklaard, beroep niet tijdig aangevuld	48
• Student berust in besluit	41
• Ingetrokken door de student	211
• Ingetrokken door de student op basis van schikkingsvoorstel	289
• Ingetrokken door de student op basis van verweerschrift	86
• Beroep alsnog geschikt na zitting	3
• Beroep ongegrond verklaard	54
• Beroep gegrond verklaard	14
• Beroep niet ontvankelijk na zitting	12

Bij het opstellen van dit jaarslag zijn nog 27 beroepschriften in behandeling.

#### Raad van State

In totaal 7 studenten zijn tegen een uitspraak van het College van Beroep voor de Examens in beroep gegaan bij de Raad van State (RvS).

De uitkomsten van deze zaken zijn als volgt:

Geschikt	1
Gegrond	2
Ongegrond	1
Niet ontvankelijk	1

Tijdens het opstellen van het jaarverslag in het kalenderjaar 2023 zijn er twee zaken nog in behandeling bij de Raad van State.

#### Geschillenadviescommissie (GAC)

Tegen de volgende beslissingen tekenden studenten bezwaar aan:

• Collegegeld	13
• Commissie FOS	2

• Erasmusbeurs	3
• Inschrijving tentamens	2
• Inschrijving opleiding	42
• Momi	14
• Ordemaatregel	1
• Uitschrijving	8
• Stage	1
• Overig	2

Van de 88 ingediende bezwaarschriften werden er:

• Niet ontvankelijk verklaard, bezwaar niet tijdig aangevuld	-
• Student berust in besluit	4
• Ingetrokken door de student	19
• Ingetrokken door de student op basis van schikkingsvoorstel	27
• Ingetrokken door de student op basis van verweerschrift	17
• Bezwaar alsnog geschikt na zitting	3
• Bezwaar ongegrond verklaard	4
• Bezwaar gegrond verklaard	1
• Bezwaar niet ontvankelijk door GAC	5

Bij het opstellen van dit jaarslag zijn nog 8 bezwaarschriften in behandeling.

#### 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 96 klachten in (in 2022 waren er 71 klachten ingediend). De klachten betroffen onder andere afstuderen en begeleiding, cijferinvoer, docent / examencommissie, tentamens en vertraging met afstuderen. Er zijn 5 zaken ingediend die uiteindelijk zijn afgesloten met een vaststellingsovereenkomst. Deze hadden met name betrekking op onvoldoende studiebegeleiding en studievertraging.

Van de 96 klachten werden er:

• Niet ontvankelijk verklaard	7
• Alsnog geschikt met vaststellingsovereenkomst	5
• Alsnog geschikt met de student	6
• Ingetrokken door de student	18
• Gegrond verklaard	22
• Deels gegrond verklaard	9
• Ongegrond verklaard	23

Bij het opstellen van dit jaarverslag zijn er nog 6 klachten in behandeling.

## Bijlage 11 Portefeuilleverdeling gedurende 2023

### Portefeuilleverdeling per 1 januari 2023 tot 1 mei 2023

	Dr. E.M.(Elisabeth) Minnemann - voorzitter	Drs. A. (Arend) Hardorff	Mr. drs. H.G.L.M. (Hans) Camps - lid
Onderwerpen	Voorzitterschap CvB Externe betrekkingen Communicatie en Marketing Onderzoek en valorisatie Professional doctorate Innovatie Strategie/Instellingsplan HRM-beleid: Leiderschap Diversiteit en inclusie Global Strategy & Community Hub Internationalisering (strategie)	Onderwijs Studentenzaken Alumni Portfolio Kwaliteitszorg Onderwijs voor professionals Internationalisering (International Office)	Financieel beleid Planning & Control HRM-beleid Informatietechnologie Facilitaire zaken Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), inclusief Functionaris Gegevensbescherming (FG) Ombudsman personeel
Faculteiten	Faculteit Bestuur, Recht en Veiligheid (BRV)	Faculteit Gezondheid, Voeding & Sport (GVS) Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving (TIS) Faculteit IT & Design (ITD) Faculteit Sociaal Werk & Educatie (SWE)	Faculteit Business, Finance & Marketing (BFM) Faculteit Management & Organisatie (M&O)
Kenniscentra	Health Innovation Governance of Urban Transitions Cybersecurity	Global Governance (per 1-1-2023 opgeheven) Global and Inclusive Learning	Digital Operations and Finance Mission Zero
Diensten	Dienst Bestuurszaken (BZ)	Dienst Onderwijs, Kennis en Communicatie (OKC)	Dienst Bedrijfsvoering & Control (B&C) Dienst Facilitaire zaken & Informatie technologie (FZ&IT) Dienst HRM

### Portefeuilleverdeling per 1 mei 2023 (2 leden)

	Dr. E.M.(Elisabeth) Minnemann - voorzitter	Drs. A. (Arend) Hardorff
Onderwerpen	Voorzitterschap CvB Voorzitterschap CMT Externe betrekkingen Communicatie en Marketing Onderzoek, innovatie en valorisatie Strategie/Instellingsplan HRM-beleid: Leiderschap Diversiteit en inclusie Global Strategy & Community Hub Financieel beleid Planning & Control HRM-beleid Informatietechnologie Facilitaire zaken Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), inclusief Functionaris Gegevensbescherming (FG) Ombudsman personeel Kennisveiligheid	Onderwijs Studentenzaken Alumni Portfolio Kwaliteitszorg Onderwijs voor professionals Internationalisering Plv. voorzitterschap CMT
Faculteiten	Faculteit Bestuur, Recht en Veiligheid (BRV)	Faculteit Gezondheid, Voeding & Sport (GVS) Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving (TIS) Faculteit IT & Design (ITD) Faculteit Sociaal Werk & Educatie (SWE) Faculteit Business, Finance & Marketing (BFM) Faculteit Management & Organisatie (M&O)
Kenniscentra	Health Innovation Governance of Urban Transitions Cybersecurity	Global and Inclusive Learning Digital Operations and Finance Mission Zero
Diensten	Dienst Bestuurszaken (BZ) Dienst Bedrijfsvoering & Control (B&C) Dienst Facilitaire zaken & Informatie technologie (FZ&IT) Dienst HRM	Dienst Onderwijs, Kennis en Communicatie (OKC)

## Portefeuilleverdeling per 21 aug 2023

	Dr. E.M.(Elisabeth) Minnemann - voorzitter	Drs. A. (Arend) Hardorff	J. (Hans) Nederlof RC
Onderwerpen	Voorzitterschap CvB Voorzitterschap CMT Externe betrekkingen Communicatie en Marketing (inclusief werving internationale studenten) Onderzoek, innovatie en valorisatie Strategie/Instellingsplan HRM-beleid Diversiteit en inclusie Global Strategy & Community Hub Kennisveiligheid	Onderwijs Studentenzaken Alumni Portfolio Kwaliteitszorg Onderwijs voor professionals Internationalisering Caribische studenten Lerarentekort	Financieel beleid Planning & Control Informatietechnologie Facilitaire zaken Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), inclusief Functionaris Gegevensbescherming (FG) Plv. voorzitterschap CMT
Faculteiten	Faculteit Bestuur, Recht en Veiligheid (BRV)	Faculteit Gezondheid, Voeding & Sport (GVS) Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving (TIS) Faculteit IT & Design (ITD) Faculteit Sociaal Werk & Educatie (SWE)	Faculteit Business, Finance & Marketing (BFM) Faculteit Management & Organisatie (M&O)
Kenniscentra	Health Innovation Governance of Urban Transitions Cybersecurity	Global and Inclusive Learning	Digital Operations and Finance Mission Zero
Diensten	Dienst Bestuurszaken (BZ) Dienst HRM	Dienst Onderwijs, Kennis en Communicatie (OKC)	Dienst Bedrijfsvoering & Control (B&C) Dienst Facilitaire zaken & Informatie technologie (FZ&IT)

## Portefeuilleverdeling per 19 december 2023

	Dr. E.M.(Elisabeth) Minnemann - voorzitter	Drs. A. (Arend) Hardorff	J. (Hans) Nederlof RC
Onderwerpen	Voorzitterschap CvB Voorzitterschap CMT Externe betrekkingen Communicatie en Marketing (inclusief werving internationale studenten) Onderzoek, innovatie en valorisatie Strategie/Instellingsplan Sociale Veiligheid en inclusie	Onderwijs Studentenzaken Alumni Portfolio Kwaliteitszorg Onderwijs voor professionals Internationalisering Caribische studenten Lerarentekort	Financieel beleid Planning & Control Informatietechnologie Facilitaire zaken Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), inclusief Functionaris Gegevensbescherming (FG) Plv. voorzitterschap CMT HRM-beleid Integrale veiligheid Kennisveiligheid Duurzaamheid
Faculteiten	Faculteit Bestuur, Recht en Veiligheid (BRV)	Faculteit Gezondheid, Voeding & Sport (GVS) Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving (TIS) Faculteit IT & Design (ITD) Faculteit Sociaal Werk & Educatie (SWE)	Faculteit Business, Finance & Marketing (BFM) Faculteit Management & Organisatie (M&O)
Kenniscentra	Health Innovation Governance of Urban Transitions Cybersecurity	Global and Inclusive Learning	Digital Operations and Finance Mission Zero
Diensten	Dienst Bestuurszaken (BZ)	Dienst Onderwijs, Kennis en Communicatie (OKC)	Dienst Bedrijfsvoering & Control (B&C) Dienst Facilitaire zaken & Informatie technologie (FZ&IT) Dienst HRM

## Bijlage 12 Nevenfuncties leden CvB

Dr. E.M. (Elisabeth) Minnemann – Voorzitter CvB	Drs. A. (Arend) Hardorff – lid CvB	Mr. drs. H.G.L.M. (Hans) Camps – Lid CvB (tot 1 mei 2023)	J. (Hans) Nederlof RC – lid CvB (met ingang van 21 augustus 2023)
Bestuurslid Economic Board, Den Haag	Voorzitter Raad van Toezicht Het PON/Telos Brabant	Bestuurslid Zestor	Lid bestuur Studielink, namens Vereniging Hogescholen
Bestuurslid Programmabestuur Health Campus Den Haag	Lid (kern)adviescommissie Brabant C Fonds van de provincie Noord-Brabant	Lid Bestuurscommissie Mens en Organisatie, Vereniging Hogescholen	Lid Informatiekamer OCW, namens Vereniging Hogescholen
Bestuurslid Stichting Draper Richards Kaplan Foundation	Lid Onderwijsregioberaad Haaglanden	Focusgroep Integrale Veiligheid, Vereniging Hogescholen	Focusgroep Integrale Veiligheid, Vereniging Hogescholen
Lid Bestuur dCypher	Lid Bestuurscommissie Onderwijs, Vereniging Hogescholen		
Lid Economic Board Zuid-Holland			
Vicevoorzitter Landelijke Commissie Gedragscode Hoger Onderwijs			
Raad van Toezicht Medical Delta			
Voorzitter Zuid-Hollandse Impact Alliantie			
Lid Commissie Goed Bestuur, Vereniging Hogescholen			
Lid Bestuur UASnl			

## Bijlage 13 Gebruikte afkortingen

Afkorting	Betekenis
AC	Audit Commissie
AD	associate degree
AI	Artificial Intelligence
(G)AI	(Generatieve) Artificial Intelligence
AOV	Arbeidsongeschiktheidsverzekering
AOW	Algemene Ouderdomswet
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
BA	Bacheloropleiding
B&C	Bedrijfsvoering & Control (dienst)
BDB	Basis Didactische Bekwaamheid
BFM	Business, Finance & Marketing (faculteit)
BHV	bedrijfs hulpverlener
BKE	Basis Kwalificatie Examinering
BKO	Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek
BRV	Bestuur, Recht & Veiligheid (faculteit)
(n)BSA	(negatief) Bindend Studie Advies
BZ	Bestuurszaken (dienst)
cao	collectieve arbeidsovereenkomst
CarE	Caribbean Empowerment Network
CDHO	Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs
CGI	Criterium Gericht Interviews
CISO	Chief Information Security Officer
CMT	Crisis Management Team
COIL	Collaborative Online International Learning
CPI	Consumentenprijsindex
CTL	Center for Teaching and Learning
CvB	College van Bestuur
D&I	Diversiteit & Inclusie
DAM	Decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen
DANS	Data Archiving and Networked Services
DB	Dagelijks Bestuur
DCC-PO	Digital Competence Center Praktijkgericht Onderzoek
DI	Duurzame Inzetbaarheid
DMP	Datamanagement plan
DPIA	Data Protection Impact Assessment
DT	Deeltijdopleiding
DU	Duale opleiding
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs
EAC	Ethische Adviescommissie
EAIE	European Association of International Education
eNPS	employee Net Promoter Score
ER	exception reporting
ERD	Eigen Risico Dragerschap
FG	Functionaris Gegevensbescherming
FOS	Financiële Ondersteuning Studenten
fte	fulltime eenheden
FZ&IT	Facilitaire Zaken & IT (dienst)
GO	Georganiseerd Overleg
GSCh	Global Strategy & Community Hub
GVS	Gezondheid, Voeding & Sport (faculteit)
hbo	hoger beroepsonderwijs
HCTL	The Hague Centre of Teaching and Learning

Afkorting	Betekenis
HR	Hogeschoolraad
HRM	Human Resource Management (Dienst)
ISO	Information Security Officer
ITD	IT & Design (faculteit)
KC	kenniscentrum
KPI's	kritische prestatie indicatoren
LLO	Leven Lang Ontwikkelen
LOB-cv	Loopbaan Oriëntatie en Begeleiding (LOB) cv (curriculum vitae)
M&AV	Meld & Adviespunt Veiligheid
Ma	Masteropleiding
mbo	middelbaar beroepsonderwijs
MD	Management Development
M&O	Management & Organisatie (faculteit)
MT	Management Team
NPO	Nationaal Programma Onderwijs
NSE	Nationale Studenten Enquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
OBP	ondersteunend en beheerspersoneel
OC	Opleidingscommissie
OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OER	Onderwijs- en examenregeling
OJP	onderwijsjaarplan
OK&C	Onderwijs, Kennis & Communicatie (dienst)
OLP	Onderwijsleerplan
OP	onderwijzend personeel
OV	Openbaar Vervoer
P&C-cyclus	planning- en controlcyclus
PD	Professional Doctorate
PDCA	Plan Do Check Act
PGO	Praktijkgericht Onderzoek
PhD	Doctor of Philosophy
PIL	personeel in loondienst
PNIL	personeel niet in loondienst
R6	de zes grote Randstad-hogescholen
RAP	Regionaal Ambitie Plan
RDM	Register Digital Marketing
RI&E	Risico-Inventarisatie en -Evaluatie
RvT	Raad van Toezicht
SDG	Sustainable Development Goals
SEA	Strategic Education Alliance
SIA	Stichting Innovatie Alliantie
SKE	Senior Kwalificatie Examinering
SOM	Studeren Op Maat
SPOC	Single Point of Contact
SVM	Studievoorschotmiddelen
SWE	Sociaal Werk & Educatie (faculteit)
TIS	Technologie, Innovatie en & Samenleving (faculteit)
TNO	Toets Nieuwe Opleiding
UASNL	Universities of Applied Sciences Netherlands
VH	Vereniging Hogescholen
VIS	Virtuele internationale samenwerkingsprojecten

Afkorting	Betekenis
VN	Verenigde Naties
VPOO	Vertrouwenspersoon Ongewenste Omgangsvormen
VT	Voltijdopleiding
WGA	Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsongeschikten
WIB	Wet internationalisering in balans
WNT	Wet Normering Topinkomens
WW	Werkloosheidswet
ZHIA	Zuid-Hollandse Impact Alliantie
ZW	Ziektewet
Faculteit BFM	Business, Finance & Marketing
Faculteit BRV	Bestuur, Recht & Veiligheid
Faculteit GVS	Gezondheid, Voeding & Sport
Faculteit ITD	IT & Design
Faculteit M&O	Management & Organisatie
Faculteit SWE	Sociaal Werk & Educatie
Faculteit TIS	Technologie, Innovatie en & Samenleving
Dienst B&C	Bedrijfsvoering & Control
Dienst BZ	Bestuurszaken
Dienst FZ&IT	Facilitaire Zaken & IT
Dienst HRM	Human Resource Management
Dienst OK&C	Onderwijs, Kennis & Communicatie

# Colofon

Jaarstukken 2023 is een uitgave van De Haagse Hogeschool

## Coördinatie en redactie

Bedrijfsvoering & Control

## Grafisch ontwerp en fotografie

Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie

De Haagse Hogeschool  
 Johanna Westerdijkplein 75  
 Postbus 13336  
 2501 EH Den Haag  
[www.dehaagsehogeschool.nl](http://www.dehaagsehogeschool.nl)

juni 2024