

Jaarstukken

Jaarverslag en jaarrekening

2017

let's change
YOU. US. THE WORLD.

DE HAAGSE
HOGESCHOOL

Jaarstukken 2017

Jaarverslag en jaarrekening

Inhoudsopgave

Woord vooraf 7

Organogram 9

HOOFDSTUK 1

Verslag College van Bestuur 10

Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen in 2017?

- 1.1. Realisatie van onze ambities
- 1.2. Besturing, samenwerking en leiderschap
- 1.3. Governance
- 1.4. Onderwijs en onderzoek
- 1.5. Medewerker en organisatieontwikkeling
- 1.6. Financiën, risicomanagement en bedrijfsvoering
- 1.7. Samenstelling en bezoldiging College van Bestuur

Verslag Raad van Toezicht 16

- 1.8. Visie op toezicht en toezichtkader
- 1.9. Uitoefening toezicht
- 1.10. Raad van Toezicht: zelfevaluatie
- 1.11. Raad van Toezicht: samenstelling en interne zaken
- 1.12. College van Bestuur: samenstelling en functioneren
- 1.13. Overzicht besluiten en activiteiten Raad van Toezicht
- 1.14. Contact tussen de Raad van Toezicht en de medezeggenschap
- 1.15. Commissies van de Raad van Toezicht
- 1.16. Remuneratiebeleid voor het College van Bestuur
- 1.17. Remuneratiebeleid voor de Raad van Toezicht

Medezeggenschap 24

- 1.18. Versterking medezeggenschap
- 1.19. Kaderbrief, begroting en managementrapportages
- 1.20. Specifieke onderwerpen
- 1.21. Herijkt onderwijskader
- 1.22. Strategische onderzoeksnota
- 1.23. Medezeggenschapsverkiezingen
- 1.24. Lectoraten
- 1.25. Sociale onveiligheid
- 1.26. Tijdelijke vacaturestop
- 1.27. Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie
- 1.28. Raad van Toezicht

HOOFDSTUK 2

Profilering van onze hogeschool 30

Wat onderscheidt De Haagse Hogeschool?

- 2.1. Wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool
- 2.2. Wat kenmerkt De Haagse Hogeschool in het onderwijs?
- 2.3. Wat onderscheidt De Haagse Hogeschool in het onderzoek?
- 2.4. Wat betekent dit voor onze samenwerkingspartners?
- 2.5. Welke initiatieven hebben we ondernomen in 2017?
- 2.6. Waar staan we nu?

HOOFDSTUK 3

Student, Onderwijs & Onderzoek 38

- 3.1. Welke studenten trekken wij aan?
- 3.2. Wat vinden ze van ons?
- 3.3. Welke opleidingen bieden wij aan?
- 3.4. Hoe succesvol zijn we in ons onderwijsaanbod?
- 3.5. Wat is onze onderwijsambitie?
- 3.6. Wie betrekken we in onze onderwijsambities?
- 3.7. Wat is onze onderzoeksambitie?
- 3.8. Wat is onze focus in onderzoek?

HOOFDSTUK 4

Medewerkers en organisatie 52

- 4.1. Hoe heeft de organisatie zich ontwikkeld?
- 4.2. Hoe staat het met onze medewerkers?
- 4.3. Hoe hebben onze medewerkers zich ontwikkeld?
- 4.4. Wat vinden onze medewerkers van ons?

HOOFDSTUK 5

Bedrijfsvoering en control 64

Financieel resultaat en positie

- 5.1. Hoe ontwikkelde zich ons financiële resultaat?
- 5.2. Hoe ontwikkelde zich onze vermogenspositie?
- 5.3. Welke investeringen hebben wij gedaan?
- 5.4. Continuïteitsparagraaf
- 5.5. Risicoparagraaf
- 5.6. Rechtsbescherming

Bijlagen 87

Woord vooraf

Bijgaand bieden wij u het jaarverslag en de jaarrekening aan van De Haagse Hogeschool over 2017.

Het verslagjaar 2017 stond, evenals vorig jaar, in het teken van het realiseren van onze ambitie, zoals verwoord in het in stellingsplan 'Wereldburgers in een lerende samenleving'.

Daarbij kunnen we spreken van een roerig jaar. Waar we aan de ene kant hebben geïnvesteerd in fundamentele vernieuwing van ons onderwijs en onderzoek en we als bekroning ons dertig jarig bestaan mochten vieren, hadden we aan de andere kant te maken met vacaturemaatregelen en de hieruit volgende interne onrust.

In hoofdstuk 1 – verslag College van Bestuur – lichten wij deze ontwikkelingen nader toe, gevolgd door het verslag van de Raad van Toezicht en Medezeggenschap. In de vervolghoofdstukken geven we een dieperliggend beeld van onze profilering (hoofdstuk 2), ons onderwijs en onderzoek (hoofdstuk 3), de ontwikkeling van onze organisatie en medewerkers (hoofdstuk 5) en tenslotte van onze bedrijfsvoering en control.

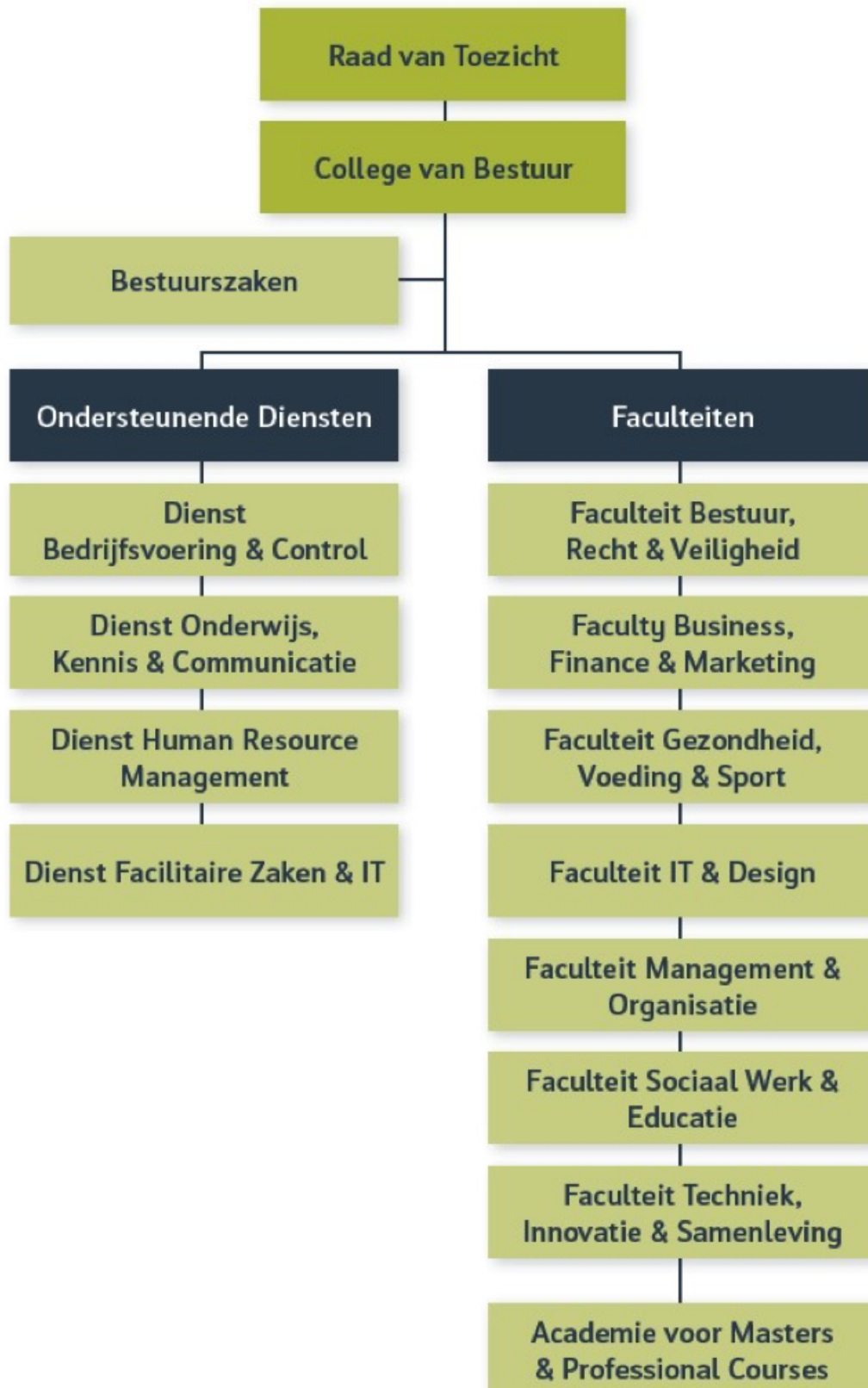
We wensen u veel leesplezier toe.

Het College van Bestuur,

Leonard Geluk
Susana Menéndez
Hans Camps

Den Haag, 25 april 2018

Organogram



Hoofdstuk 1

Verlag College van Bestuur



Het verslagjaar 2017 stond, evenals vorig jaar, in het teken van het realiseren van onze ambitie, zoals verwoord in het instellingsplan 'Wereldburgers in een lerende samenleving'. Daarbij kunnen we spreken van een roerig jaar.

Waar we aan de ene kant hebben geïnvesteerd in fundamentele vernieuwing van ons onderwijs en onderzoek en we als bekroning ons dertig jarig bestaan mochten vieren, hadden we aan de andere kant te maken met vacaturemaatregelen en hieruit volgde interne onrust.

Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen in 2017?

1.1. Realisatie van onze ambities

Inleiding

In het hogeschoolbrede instellingsplan 'Wereldburgers in een lerende samenleving' is de visie beschreven voor de resultaten die de hogeschool in 2020 wil bereiken; er wordt ingezet op vier onderling sterk samenhangende strategische speerpunten. De hogeschool streeft naar een verhoging van de kwaliteit, mede door het bevorderen van wereldburgerschap, de doorontwikkeling van het internationale profiel en het realiseren van een netwerkhogeschool. Deze speerpunten zijn richtinggevend voor de ontwikkeling van het onderwijs en het onderzoek en de organisatie van De Haagse Hogeschool en nader uitgewerkt in de meerjarenplannen. Uit deze meerjarenplannen is de collectieve agenda bepaald.

In 2017 waren er belangrijke resultaten die een bijdrage leverden aan het realiseren van onze missie en strategische keuzes. Deze mijlpalen zijn de vaststelling van de Onderwijsvisie en -kader voor het voltijdse bacheloronderwijs en het strategisch onderzoeksbeleid. In paragraaf 1.4. worden deze mijlpalen verder toegelicht.

Midtermreview Instellingsplan 'Wereldburgers in een Lerende Samenleving'

In 2017 heeft De Haagse Hogeschool een Midtermreview uitgevoerd. Het doel van de Midterm Review was tweeledig:

- het herkennen van de eerste resultaten van de ambities die de hogeschool heeft gesteld en de reflectie hierop;
- het onderzoeken hoe we meer voortgang kunnen bereiken op de ambities die onderbelicht zijn gebleven.

De Midterm Review bestond uit een interne peer review en een externe peer review. De Interne peer review richtte zich op de individuele faculteit of dienst waarbij teamgewijze en collectieve reflectie aan de orde was. Uitgangspunt voor de aanpak was participatie en betrokkenheid van verschillende groepen in de faculteit of dienst. De externe peer review richtte zich op de hogeschool als geheel en de relaties tussen faculteiten, diensten en het College van Bestuur. Het panel dat de externe peer review uitvoerde bestond uit een oud- voorzitter CvB van een hogeschool, hoogleraren, lectoren, studenten, een opleidingsdirecteur en een lector/docent.

De Midterm Review stond niet los van de ingezette Plan- en Controlcyclus, maar maakte hier deel van uit. De resultaten vormden input voor de herijking van de meerjarenplannen en daarmee ook de beleidsplannen van 2018 en verder. In juni van het verslagjaar heeft het externe panel zijn adviezen uitgebracht. Een van de adviezen was om te werken aan stabiliteit. Uit de Midterm Review bleek dat de hogeschool de ingezette koers vast dient te houden. Deze koers is leidend voor de agenda voor 2018.

Onderscheidende profilering

In het verslagjaar hebben de onderzoeksplatforms van De Haagse Hogeschool zich verder ontwikkeld en versterkt. De hogeschool kent vier onderzoeksplatforms:

- Connected learning
- Kwaliteit van Leven: Mens en Technologie
- Goed bestuur voor een veilige wereld
- The next economy

Onderzoeksplatforms zijn faculteit overstijgend. Zij geven invulling aan de eerder in het kader van de profilering- en prestatieafspraken gekozen inhoudelijke zwaartepunten. In de onderzoeksplatforms hebben faculteitsdirecteuren, lectoren en externe partners zitting.

Onderzoeksplatforms zorgen voor focus en massa om zo bij te dragen aan de profilering van De Haagse Hogeschool en aan het stimuleren van gezamenlijke activiteiten tussen lectoraten, faculteiten en met externe partners. Sterk zijn daarbij het interdisciplinaire karakter en de aansluiting op de huidige werkelijkheid waarin veelal gewerkt wordt in netwerken, in de 'driehoek' onderwijs – onderzoek – beroepspraktijk. In het verslagjaar hebben de onderzoeksplatforms meerjarenplannen uitgewerkt waarin de onderzoeksagenda per platform is opgenomen. Ook is in het verslagjaar een visitatiekalender vastgesteld. De platforms Goed Bestuur voor een Veilige Wereld en Connected Learning werkten de meerjarenplannen verder uit volgens de kaders van het nieuwe Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO, 2016-2022) met het oog op de op te stellen zelfreflecties.

→ In hoofdstuk 2 'Profilering van onze hogeschool' lichten we ons onderscheidend vermogen nader toe.

1.2. Besturing, samenwerking en leiderschap

Besturingsmodel

In het instellingsplan 'Wereldburgers in een Lerende Samenleving' is het besturingsmodel voor de hogeschool uitgewerkt met als kern een goede balans tussen ruimte en sturen op resultaten. Het model zoekt naar een evenwicht tussen zachtere stuurinstrumenten - interactie en verbinding, inspiratie en waarden (de groene kant) - en hardere instrumenten - monitoren en meten, grenzen en regels (de blauwe kant). Passend bij de fase waarin de hogeschool zich bevindt, het realiseren van ambities, is het van belang dat de nadruk niet teveel komt te liggen op 'blauwe' sturing, maar dat de balans wordt bewaakt. Het besturingsmodel is leidend bij de realisatie van plannen.

Overlegstructuur

Een belangrijke stap die in 2017 is gezet is het doorvoeren van een aantal vernieuwingen in de overlegstructuur tussen het College van Bestuur en de directeuren. Er is een structureel Dienstenoverleg (DDO) ingevoerd en een Onderwijsberaad. Ook het Managementoverleg (MO) heeft een nieuwe vorm gekregen, waar we van een open overleg over zijn gegaan op meer agendavoering. Daarnaast sprak het College van Bestuur onder andere met de MT's van de faculteiten over diverse thema's zoals rendement en studiesucces.

Dialogo medezeggenschap

Als vervolg op het reeds ingezette traject 'Versterking Medezeggenschap' is uitvoering gegeven aan het communicatie- en professionaliseringsplan voor medezeggenschap. Het plan is tot stand gekomen via een participatief proces waaraan zeggenschap en medezeggenschap hebben gewerkt. Vanaf 1 september 2017 maken de opleidingscommissies officieel deel uit van de medezeggenschap. De aandacht voor communicatie heeft geleid tot een bezettingsgraad van 70 procent van de zetels.

Leiderschapsprogramma

In het voorjaar van 2017 is een geïntegreerd leiderschapsprogramma vastgesteld waarin verschillende leidinggevende niveaus gezamenlijk participeren. Het leiderschapsprogramma richt zich onder meer op verandermanagement, onderwijskundig leiderschap, organisatieleren en MD-trajecten. Het College van Bestuur maakt deel uit van het leiderschapstraject en geeft onder meer met dit programma invulling aan de eigen professionalisering.

1.3. Governance

Governance van onderzoek

In het verslagjaar is een werkgroep 'Governance van onderzoek' gestart. De werkgroep heeft in het verslagjaar de effectiviteit van de huidige onderzoeksgovernance geëvalueerd en gesproken met interne stakeholders en vier andere hogescholen. In 2018 worden de taken van de werkgroep voortgezet en volgt een eindadvies met aanbevelingen voor aanpassing in structuur en processen.

Reglement Medezeggenschap in het kader van de Wet versterking Bestuurskracht

Met de Wet Versterking Bestuurskracht behoren de Opleidingscommissies per 1 september 2017 tot de medezeggenschap.

Per 1 september is de medezeggenschap gegroeid van 10 raden naar 47 medezeggenschapsorganen. In het verslagjaar is het reglement Medezeggenschap geactualiseerd.

Bestuurs- en beheersreglement

In 2017 is het Bestuurs- en beheersreglement aangepast. In het aangepaste reglement zijn de organisatorische wijzigingen als gevolg van de reorganisatie fase 3 verwerkt. Daarnaast raken onderdelen van de Wet Versterking Bestuurskracht, waaronder de uitbreiding van de bevoegdheden van de medezeggenschap, het Bestuurs- en beheersreglement. Het aangepaste reglement is goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

→ In de continuïteitsparagraaf van hoofdstuk 5 'Bedrijfsvoering en control' wordt de inrichting van de management control verder toegelicht.

1.4. Onderwijs en onderzoek

Onderwijsvisie en -kader voor het voltijdse bachelor onderwijs

In 2017 is de 'Onderwijsvisie en -kader voor het voltijdse bachelor onderwijs' vastgesteld. Hierin worden de principes en ijkpunten voor de ontwikkeling van het voltijdse bacheloronderwijs beschreven. De principes richten zich op wereldburgerschap, inclusiviteit en activerend, uitdagend en studeerbaar onderwijs. Met de realisatie van de onderwijsvisie en -kader beoogt de hogeschool een verdere verhoging van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek te bewerkstelligen. In het verslagjaar is gestart met de realisatie. Er worden negen thema's in het onderwijskader onderscheiden, waarbij per thema wordt aangegeven welke zaken onder centrale regie staan, bij welke zaken faculteiten onderling samenwerken, en welke zaken door opleidingen decentraal worden gerealiseerd.

Strategisch onderzoeksbeleid

De Haagse Hogeschool wil haar onderzoek verder uitbreiden en versterken. In het verslagjaar is de notitie 'Onderzoek Versterkt' vastgesteld. Deze notitie presenteert het strategische onderzoeksbeleid van De Haagse Hogeschool voor de komende jaren. Nadat de notitie twee keer is aangeboden hebben de Hogeschoolraad en het College van Bestuur intensief gesproken over de aanpassingen die de Hogeschoolraad wenste. Dit overleg heeft geleid tot instemming van de Hogeschoolraad op de notitie in het najaar 2017. De strategie is in de notitie uitgewerkt tot 2020, de horizon die aansluit bij het instellingsplan van de hogeschool. Waar relevant is ook het perspectief van 2025 gehanteerd omdat die centraal staat in de agenda's van het ministerie van OC&W en van de Vereniging Hogescholen.

Visie op masteronderwijs

Eind 2017 is de notitie 'Visie op masteronderwijs' vastgesteld. De visie is een weergave van perspectieven op masteronderwijs die zijn verzameld bij een brede vertegenwoordiging van De Haagse Hogeschool.

→ In hoofdstuk 3 'Student, onderwijs & Onderzoek' lichten we de ontwikkelingen in onderwijs en onderzoek verder toe.

1.5. Medewerker en organisatieontwikkeling

Open en professionele cultuur

In 2017 zijn er vragen gerezen rond de veiligheidscultuur van De Haagse Hogeschool. In dit kader zijn er binnen de organisatie gesprekken gevoerd om deze vragen beter te duiden en te begrijpen. De organisatie is bezig weer te stabiliseren na een reorganisatie waarbij ook grote veranderingen in het management hebben plaatsgevonden. Een ontwikkeling naar meer professionele verantwoordelijkheid en resultaatgerichtheid werd beoogd. Dit heeft geleid tot een verandering in de omgang van leidinggevende en medewerkers en medewerkers onderling. De verandering stelt eisen aan zowel leidinggevend als aan medewerkers die in een open en professionele cultuur het gesprek opzoeken en moeilijke gesprekken niet uit de weg gaan. Binnen de hogeschool wordt gestreefd naar een open en professionele cultuur. Op basis van de signalen mag worden gesteld dat dit niet op alle plekken in de organisatie het geval is. Het CvB heeft in 2017 voorbereidingen getroffen voor twee parallelle trajecten. Een traject is gericht op het versterken van de sociale veiligheid vanuit het perspectief van een open, betrokken en professionele cultuur. Het andere traject richt zich op het versterken en het scherper positioneren van de hulp- en klachtenstructuur.

Professionaliseringsplan 2017

In 2017 is het professionaliseringsplan vastgesteld. Op basis van het professionaliseringsplan 2017 heeft een aantal thema's focus gekregen als het gaat om leren en ontwikkelen van de hogeschool waaronder standaard kwalificaties docenten en de speerpunten van de hogeschool: wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool. In aansluiting op 2016 is teamontwikkeling ook een van de collectieve thema's voor 2017. In het professionaliseringsplan 2017 heeft de hogeschool de grondslag van haar visie op teams omschreven en daarvoor de minimum voorwaarden voor het ontwikkelen tot resultaatverantwoordelijke teams gedistilleerd.

Kompas (Medewerkerstevredenheidsonderzoek)

In het najaar van 2017 is het Kompas uitgevoerd. Het rapport over Kompas omvat de resultaten op hogeschoollniveau en op de niveaus van faculteiten en diensten. Om een vergelijking mogelijk te maken met de resultaten van het Kompas 2013 en 2016 zijn dezelfde vragen gesteld. Wel zijn een aantal nieuwe vragen toegevoegd, o.a. op het gebied van teamsamenwerking, medezeggenschap en sociale veiligheid. De respons is gestegen van 50% in 2016 naar 63% in 2017. De resultaten laten zien dat de tevredenheid op bijna alle thema's is gedaald. De algemene tevredenheid is gedaald van een 6,7 naar een 6,4. Om de ontwikkelingen goed te kunnen volgen en om tijdig gerichte interventies in te kunnen zetten wordt het Kompas in 2018 herhaald.

→ In hoofdstuk 4 'Medewerker en organisatie' lichten we de ontwikkelingen nader toe vanuit het perspectief van de medewerkers en de organisatie.

1.6. Financiën, risicomangement en bedrijfsvoering

De hogeschool heeft ervoor gekozen om extra te investeren in ons onderwijs, in kwaliteit en in werkdrukvermindering. Het ministerie van OCW heeft een beroep gedaan op de hogescholen te komen tot een voorinvestering van de kwaliteitsmiddelen die vrijkomen uit de invoering van het sociale leenstelsel. Deze investering uitte zich in een begroting met een exploitatietekort van ca. € 8,4 miljoen. In deze begroting was tevens een efficiencytaakstelling van circa € 2 mln opgenomen.

In het voorjaar van 2017 bleek echter dat het resultaat onder druk stond, onder meer doordat personele lasten en overige instellingslasten harder stegen dan begroot en omdat in de begroting opgenomen besparingen door efficiency niet werden gehaald. De bijgestelde financiële meerjarenraming liet zien dat zonder bijsturing de ontwikkeling van de financiële resultaten zeer onwenselijk zou uitpakken, in 2018 én in de jaren daarna.

Er is gekozen om een aantal maatregelen in te zetten. Zo zijn vanaf juli 2017 vacaturemaatregelen ingesteld, waarmee de personeelskosten PIL en PNIL weer binnen de begrote kaders werden gebracht. Met het instellen van een sturingsprogramma op een aantal projecten wordt de organisatie geholpen de geplande efficiencybesparingen vanaf 2018 te realiseren. Ook werd er een oproep gedaan tot soberheid in bestedingen. De maatregelen hebben al in 2017 een duidelijk effect gehad, en dat zullen ze ook meerjarig doen.

→ In hoofdstuk 5 'Bedrijfsvoering en control' worden de achtergronden bij de resultaatontwikkeling en de effecten op de financiële ratio's nader toegelicht. In de continuïteitsparagraaf (paragraaf 5.4) wordt het meerjarenperspectief geschetst.

Een verdere toelichting is terug te vinden in de jaarrekening.

In het verslagjaar heeft zich een compliance issue voorgedaan. Bij de HALO is een onregelmatigheid bij de toelatingstest geconstateerd. De situatie is onderzocht door een extern bureau. Een van de aandachtspunten is de verbetering van de relatie tussen management en docenten. Daarop is actief ingezet door het CvB, het management en de betrokken docenten.

1.7. Samenstelling en bezoldiging College van Bestuur

De samenstelling van het College van Bestuur heeft in 2017 een wijziging ondergaan.

Het college bestond tot 12 juni van het verslagjaar uit drie leden: mr. L.K. Geluk (voorzitter), dr. M.S. Menéndez en drs. J.W. Lintsen MBA. Na het terugtreden van de heer Lintsen is zijn positie tot 1 december waargenomen door de twee overige bestuurders.

Per 1 december is in de opvolging van de heer Lintsen voorzien door toetreding van mr.dr.s. H.G.L.M. Camps tot het college.

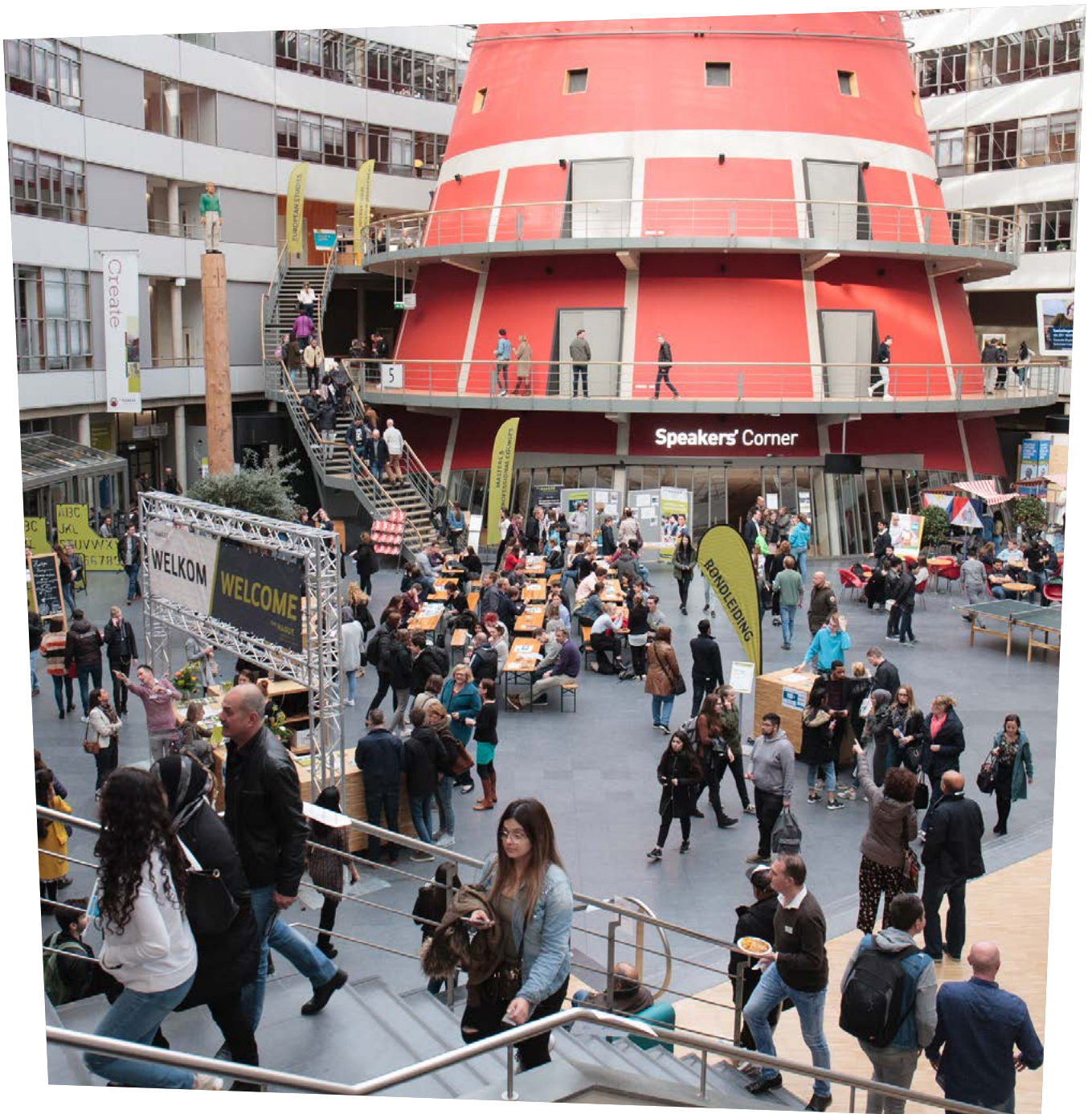
Uitgangspunt voor het College van Bestuur en de Raad van Toezicht is het strikt naleven van de Branchecode goed bestuur hogescholen bij de besturing van de hogeschool en het toezicht daarop.

De bezoldiging van het College van Bestuur valt binnen de kaders van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

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

Hoofdstuk 1a

Verlag Raad van Toezicht



Het jaar 2017 was voor de Raad van Toezicht een intensief jaar. In het voorjaar gaf de financiële situatie van De Haagse Hogeschool aanleiding tot extra toezicht. In het bijzonder ging het om het verbeterplan 'Huis op orde' en het programma 'Back on Track'. Ook de herbenoeming van de voorzitter van het College van Bestuur vroeg om een stevige inzet van de raad. Gedurende het verslagjaar verliet een lid van het college de organisatie en werd diens opvolger geselecteerd. Ten slotte leidde een anonieme brief aan de raad tot extra onderzoek. Mede dankzij goede en adequate reacties van en acties door het College van Bestuur lijken de ontwikkelingen op De Haagse Hogeschool inmiddels de goede kant op te gaan.

1.8. Visie op toezicht en toezichtkader

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

Uitgangspunten governance

De Raad van Toezicht en het College van Bestuur werken vanuit de gezamenlijke overtuiging, dat goed bestuur wordt gekenmerkt door duidelijkheid, integriteit en verantwoording over strategie, resultaten en risico's. Raad en college doen dat conform de besturingsfilosofie en het toezichtskader. Een duidelijke scheiding van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken tussen bestuur en toezichthouders vormt de basis voor een effectief en efficiënt samenspel.

Daarnaast kenmerkt goed bestuur zich door proactieve betrokkenheid bij de organisatie. Door een inspirerend en goed contact met de medewerkers en de studenten. Zo kunnen de gestelde ambities doorleefd raken in de organisatie en gerealiseerd worden. Zo wordt ook goed zichtbaar wat in de organisatie leeft. De werkbezoeken, de gesprekken met de medezeggenschap en de ontmoetingen met medewerkers en studenten spelen voor de raad een belangrijke aanvullende rol als het gaat om de vertaling van betrokkenheid. In het verslagjaar ging de raad nadrukkelijk de interactie aan met onderdelen van de organisatie. Toezicht houden krijgt daarmee een extra dimensie in de vorm van inspireren en verbinden binnen en buiten de organisatie.

De verhouding tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur is vastgelegd in de statuten van Stichting HBO Haaglanden. De verhouding tussen het College van Bestuur en de directeurs is geregeld in het 'Bestuurs- en beheersreglement De Haagse Hogeschool' dat in 2017 is geactualiseerd. In het reglement Raad van Toezicht zijn de statutaire bepalingen over de verhouding tussen bestuur en toezicht nader beschreven op basis van relevante bepalingen uit de wet, de statuten en de branchecode. De statuten, het bestuurs- en beheersreglement en het reglement Raad van Toezicht zijn in lijn met de organisatieontwikkeling en de geldende wettelijke bepalingen.

De raad en het college onderschrijven integraal de code 'Goed Bestuur hogescholen', zoals die is vastgesteld in 2013. De bepalingen van de branchecode vormen het kader en de leidraad voor het handelen. De leden van de raad zijn onafhankelijk zoals de branchecode van hen vraagt. 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.

1.9. Uitoefening toezicht

De samenwerking tussen de raad en het college is open, kritisch en constructief. De inhoud van het overleg met het College van Bestuur wordt in hoofdzaak bepaald door de planning- en controlcyclus en de meerjarenbeleidsagenda van de Raad van Toezicht. De taken van de raad – werkgever, toezichthouder en klankbord voor het bestuur – waren in het verslagjaar goed in balans.

In 2017 kwamen geen onderwerpen aan de orde waarbij (potentieel) tegenstrijdige belangen van leden van de raad of het college een rol speelden.

Een specifiek aandachtspunt bij het toezicht van de raad is het risicobeheer en -management van het College van Bestuur. Ook in het verslagjaar volgde de raad intensief de planning- en controlcyclus (P&C-cyclus) die het college als risicobeheersingssysteem hanteert.

In dat kader besprak de Auditcommissie elke fase van de P&C-cyclus - de kaderbrief voor de allocatie van middelen, de begroting, de periodieke managementrapportages en de jaarrekening - diepgaand met de portefeuillehouder en de directeur Bedrijfsvoering & Control. Waar wenselijk of nodig ging de Auditcommissie hierover ook in gesprek met de betrokken leden van de staf en met de accountant.

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

Zowel in de Auditcommissie als in de Onderwijscommissie worden dus specifieke onderwerpen en thema's besproken. De besprekingen gaan over het belang van die thema's voor de ontwikkeling van het onderwijs en de hogeschool én over de specifieke risico's die er voor de hogeschool aan verbonden zijn. De uitkomsten van deze besprekingen worden gedeeld met de hele raad. In dit risicotoezicht brengt de raad zijn toezichtfunctie en klankbordfunctie bij elkaar.

→ In hoofdstuk 5 'Bedrijfsvoering en control' is de volledige rapportage van het toezichthoudend orgaan opgenomen als onderdeel van de continuïteitsparagraaf (paragraaf 5.4).

1.10. Raad van Toezicht: zelfevaluatie

Begin februari 2017 hield de raad zijn jaarlijkse zelfevaluatie onder leiding van een externe begeleider. Er werd onder meer gesproken over het werken als team. Verder besliste de raad dat de Auditcommissie, Onderwijscommissie en Remuneratiecommissie explicieter in zouden gaan op de mogelijke dilemma's en de gemaakte afwegingen van het College van Bestuur. De raad noemde daarbij tien onderwerpen die de komende vier jaren al dan niet periodiek aan bod komen, naast de reguliere zaken die worden besproken vanuit de P&C-cyclus. De Raad van Toezicht zal minimaal eenmaal per jaar een collectief overleg voeren met alle directeuren. In het verslagjaar vond dit overleg plaats in oktober.

1.11. Raad van Toezicht: samenstelling en interne zaken

De Raad van Toezicht telt zeven leden en kent drie commissies: de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie en de Onderwijscommissie.

De Raad van Toezicht is als volgt samengesteld:

Naam	functie	extra functie
drs. M.C.A (Michèle) Blom	voorzitter	
ir. J. (Johan) Vermeer	secretaris	voorzitter Onderwijscommissie
em. prof. ir. L. (Louis) de Quelerij	vicevoorzitter	lid Onderwijscommissie
ir. W.J. (Wubbo) Tempel	lid	voorzitter Remuneratiecommissie
mr. C.A. (Kitty) Nooy	lid	lid Remuneratiecommissie
Prof. dr. R.H.J.M. (Raymond) Gradus	lid	voorzitter Auditcommissie
J.F.M. (Jos) van Rooijen, MBA	lid	lid Auditcommissie

Per 1 februari 2017 zijn de heren Wubbo Tempel en Louis de Quelerij begonnen aan hun tweede termijn.

Leden Raad van Toezicht	benoemd per	herbenoemd / herbenoembaar per	datum van aftreden
ir. J. Vermeer	1 juni 2010	1 juni 2014	31 mei 2018
ir. W. J. Tempel	1 februari 2013	1 februari 2017	31 januari 2021
em. prof. ir. L. de Quelerij	1 februari 2013	1 februari 2017	31 januari 2021
prof. dr. R.H.J.M. Gradus	1 juni 2015	1 juni 2019	
mr. C.A. Nooy	15 juni 2016	15 juni 2020	
drs. M.C.A. Blom	1 oktober 2016	1 oktober 2020	
J.F.M. van Rooijen, MBA	6 oktober 2016	6 oktober 2020	

1.12. College van Bestuur: samenstelling en functioneren

Jaarlijks bespreekt de Raad van Toezicht het functioneren van het College van Bestuur aan de hand van de gemaakte resultaatafspraken. De raad geeft daarbij een tussenstand in de zomer en de beoordeling in het najaar. In het verslagjaar week de raad af van deze aanpak vanwege de herbenoeming van de CvB-voorzitter, de heer L. Geluk, en het CvB-lid, de heer J. Lintsen.

In de decembervergadering stelde de raad de beoordelingsprocedure opnieuw vast. Deze geldt voor de komende jaren. De beoordeling én de te maken resultaatafspraken worden voorbereid in december. De feitelijke beoordeling en de vaststelling van de resultaatafspraken vinden plaats in januari.

Procedure herbenoeming de heer Lintsen

Het College van Bestuur kreeg in het verslagjaar een andere samenstelling. De termijn van de heer J. Lintsen liep af. Daarom volgde de Raad van Toezicht in periode van maart tot en met mei de procedure die gegeven is bij de herbenoeming van een lid van het college. Deze procedure is opgesteld met inachtneming van wat de Wet versterking bestuurskracht onderwijsinstellingen hierover stelt en is vervolgens met instemming van de Hogeschoolraad vastgesteld.

Na het positieve advies van de Hogeschoolraad nam de Raad van Toezicht in mei het besluit tot herbenoeming. Daaropvolgend liet de heer Lintsen de raad weten niet voor herbenoeming in aanmerking te willen komen, omdat hij per 1 september was aangenomen als lid van het College van Bestuur van de Universiteit van Amsterdam. De plotseling ontstane vacature werd na een vlot verlopen procedure opgevuld. De raad benoemde op basis van de unanieme voordracht van de sollicitatiecommissie de heer H. Camps per 1 december 2017 als lid College van Bestuur voor een periode van vier jaar. De taken van de heer Lintsen in het college zijn voor een periode van drie maanden waargenomen door de andere twee leden van het college.

Procedure herbenoeming de heer Geluk

In de periode van mei tot en met september volgde de Raad van Toezicht eveneens de procedure voor herbenoeming van een lid van het college, omdat het contract met de voorzitter van het college per 1 april 2018 zou aflopen. Het besluit tot herbenoeming liep vertraging op door de ontvangst van een anonieme brief. De onbekende briefschrijver trok daarin de integriteit in twijfel van de collegeleden de heer L. Geluk en mevrouw S. Menéndez. Onderzoek heeft uitgewezen dat er geen sprake is geweest van belastende feiten. Toen er geen beletsel meer bestond, nam de Raad van Toezicht in augustus het voorgenomen besluit tot herbenoeming van de heer L. Geluk, mede op basis van een positief advies van de herbenoemingscommissie.

De raad werd vervolgens verrast door het negatieve advies van de Hogeschoolraad op het voornemen tot herbenoeming. Hierover heeft de raad enkele keren overleg gevoerd met de Hogeschoolraad. Dit leverde bij beide partijen geen verandering van standpunt op. Eind september nam de Raad van Toezicht het definitieve besluit om de heer L. Geluk opnieuw te benoemen tot voorzitter van het College van Bestuur. De raad oordeelde dat de heer Geluk in de afgelopen drie jaar een stevig fundament heeft neergelegd voor de uitvoering van de opdracht die hij van de Raad van Toezicht had meegekregen. Dit werd ook onderschreven in de midterm review, de evaluatie van het instellingsplan die werd uitgevoerd door een comité van externe deskundigen. Het besluit inclusief motivatiebrief maakte de Raad van Toezicht via intranet aan de hele hogeschool bekend.

1.13. Overzicht besluiten en activiteiten Raad van Toezicht

In de vergaderingen van de raad stonden de gebruikelijke bespreek- en beslispunten op de agenda zoals de kaderbrief, de begroting, de periodieke managementrapportages en de jaarrekening. De raad heeft in april 2017 zijn eigen jaarverslag over 2016 besproken en vastgesteld. De jaarstukken van de hogeschool zijn in mei in het bijzijn van de accountant besproken en door de raad goedgekeurd. Op 14 december werd de begroting 2018 goedgekeurd. In elke vergadering werd de raad aan de hand van een bestuurlijke schets uitvoerig bijgepraat door het college. Nadat in april signalen over de sociale onveiligheid binnen De Haagse Hogeschool bekend werden, rapporteerde het college de raad hierover tijdens iedere vergadering. Dit op aanwijzing van de raad.

In het verslagjaar kwam de Raad van Toezicht negen keer bijeen. Dit los van de werkbezoeken bij de vijf diensten, de diverse commissiebijeenkomsten, de twee overlegvergaderingen met de Hogeschoolraad en de zelfevaluatiebijeenkomst. Op verzoek van de directeuren ging de raad begin oktober met hen in gesprek. Aan de orde kwamen onder meer het integriteitsonderzoek, de herbenoeming van de voorzitter van het college, de sociale veiligheid en de relatie met de Hogeschoolraad. De Raad van Toezicht heeft dit gesprek als zeer positief ervaren.

Verder kwamen in het verslagjaar onder meer aan de orde: sturen op de kwaliteit van het onderwijs, de vacaturemaatregelen, de midterm review, het verbeterplan 'Huis op orde', het programma 'Back on Track', de visie op het masteronderwijs, de aanpak sociale veiligheid en de quick scan van de evaluatie fase 3.

In 2017 was de werkbelasting voor de leden van de Raad van Toezicht hoog. Om die reden kwam de geplande themabijeenkomst in november te vervallen.

De negatieve ontwikkeling van de financiële situatie van De Haagse Hogeschool op de langere termijn vroeg in het verslagjaar sterk de aandacht van de raad. Deze versterkte daarom het financiële toezicht. Daaraan werd uitvoering gegeven door de Auditcommissie, die haar bevindingen weer terugkoppelde aan de gehele Raad van Toezicht.

De raad ontving in het verslagjaar twee klachten van medewerkers. Deze vielen onder de werkgeversverantwoordelijkheid van het College van Bestuur. Op dat bestuurlijke niveau werden beide klachten opgepakt en naar behoren afgehandeld.

In 2017 nam de raad ook de volgende besluiten:

Klassenindeling Wet normering topinkomens 2017

Met ingang van het boekjaar 2016 is er sprake van een bezoldigingsmaximum in het kader van de Wet normering topinkomens (WNT). Dit bezoldigingsmaximum is gekoppeld aan de bestuurlijke complexiteit van de instelling. De wetgever wijst de Raad van Toezicht aan om te bepalen in welke bezoldigingsklasse de topinkomens binnen de instelling worden ingedeeld. In 2017 was het totale aantal complexiteitspunten 19. Dit was gelijk aan 2016. De indeling in een bezoldigingsklasse werd voor 2017 bepaald op klasse G met een bezoldigingsmaximum van € 181.000.

Voorstel benoeming accountant

Aangezien de lopende overeenkomst met de accountant eindigde per 31 oktober 2017, werd in het voorjaar de Europese aanbesteding accountantsdiensten uitgevoerd. Met een positief advies van de Auditcommissie benoemde de Raad van Toezicht per 1 november 2017 een nieuwe accountant.

Bestuurs- en beheerreglement

Het bestuurs- en beheersreglement (voorheen bestuurskader) werd in het verslagjaar geactualiseerd. De Raad van Toezicht keurde dit reglement goed.

Feitenonderzoek naar aanleiding van anonieme brief

Op 21 augustus 2017 heeft de Raad van Toezicht een anonieme, vertrouwelijke brief ontvangen, gedateerd 15 augustus 2017. In deze brief worden verschillende beweringen gedaan die erop neerkomen dat het College van Bestuur en individuele leden daarvan niet integer zouden hebben gehandeld.

De Raad van Toezicht neemt alle signalen uit de organisatie serieus. Om die reden heeft de Raad van Toezicht een feitenonderzoek laten uitvoeren naar de gedane aantijgingen in de brief.

Uit de opgestelde onderzoeksrapportage is gebleken dat er geen sprake is van niet-integer handelen door het CvB van De Haagse Hogeschool dan wel de individuele leden van het CvB of dat er sprake is geweest van integriteitschendingen door het CvB. De Raad van Toezicht onderschrijft de uitkomst van het onderzoek en heeft dit de betrokken CvB-leden bericht.

1.14. Contact tussen de Raad van Toezicht en de medezeggenschap

De Raad van Toezicht beschouwt het overleg met de medezeggenschap als een belangrijke interne bron van informatie over de beleidsontwikkeling en -uitvoering en daarmee over de resultaten en kwaliteit van de hogeschool. Er wordt uitvoering gegeven aan het instemmings- en adviesrecht van de medezeggenschap zoals dit is bepaald in de Wet versterking bestuurskracht onderwijsinstellingen. De raad ondersteunt hiermee het doel van deze wet, namelijk verduidelijken en aanscherpen van de verhoudingen en de rolverdeling tussen het bestuur, de interne toezichthouder en de medezeggenschap van onderwijsinstellingen. Dit moet de kwaliteit van het onderwijs borgen en incidenten voorkomen.

Een vertegenwoordiging van de raad voerde in mei en november het reguliere overleg met de Hogeschoolraad. Specifieke onderwerpen waren: de financiële situatie van de hogeschool, de samenhang en integraliteit van beleid, de sociale veiligheid, de organisatiestructuur, het contact tussen de Raad van Toezicht en de studenten van de hogeschool en de relatie tussen College van Bestuur en Hogeschoolraad.

1.15. Commissies van de Raad van Toezicht

Auditcommissie

De Auditcommissie kwam in het verslagjaar acht keer bijeen. Dit aantal was hoger dan gebruikelijk. In het voorjaar bleek dat de financiële situatie van de hogeschool zich op de lange termijn sterk negatief zou ontwikkelen. Dat was voor de Auditcommissie aanleiding voor extra toezicht. In het bijzonder werd stilgestaan bij de notitie 'Huis op orde' en het programma 'Back on Track'. De Auditcommissie sprak met de heer in 't Veld, die de notitie 'Huis op orde' had opgesteld.

Verder werd in het verslagjaar nog gesproken over de bouw en oplevering van Sportcampus Zuiderpark en over schatkistbankieren.

De Auditcommissie bereidde de volgende besluiten van de Raad van Toezicht voor: de aanbesteding accountantsdiensten, de aanpassing van het bestuurskader naar het bestuurs- en beheersreglement en de vaststelling van de klassenindeling in het kader van de Wet normering topinkomens.

Onderwijscommissie

De Onderwijscommissie kwam bijeen in maart, september en oktober. Het is inmiddels een vaste gewoonte dat de beide commissieleden voorafgaand aan de commissievergaderingen gesprekken voeren met medewerkers of studenten. De Onderwijscommissie besprak onder meer het vernieuwde onderwijskader, het onderzoekskader, het portfoliomanagement, de visie op masteronderwijs, de midterm review, de instroom in 2017 en de analyse van de Keuzegids 2018.

De Raad van Toezicht is conform artikel 37 van het medezeggenschapsreglement van De Haagse Hogeschool door de Hogeschoolraad gevraagd om te bemiddelen in het geschil tussen Hogeschoolraad en College van Bestuur over de strategische onderzoeksnota. Namens de raad traden de twee leden van de Onderwijscommissie op als bemiddelaars. Twee bijeenkomsten leidden tot een minnelijke schikking. Beide partijen zijn afspraken overeengekomen over aanpassing van de onderzoeksnota, op te leveren kort na de zomervakantie. In oktober werd de aangepaste onderzoeksnota met instemming van de Hogeschoolraad door het College van Bestuur vastgesteld.

Op voorstel van de Onderwijscommissie wordt de naam van deze commissie per 1 januari 2018 veranderd in commissie Onderwijs & Onderzoek.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie kwam in 2017 vijf keer bij elkaar. De aandacht van de commissie ging vooral uit naar het opstellen van de herbenoemingsprocedure en de uitvoering daarvan voor twee leden van het College van Bestuur. Onder voorzitterschap van een lid van de Remuneratiecommissie werd de procedure vacature lid College van Bestuur vlot en succesvol uitgevoerd. De commissievoorzitter en de voorzitter van de Raad van Toezicht voerden samen de functioneringsgesprekken met de leden van het College van Bestuur.

1.16. Remuneratiebeleid voor het College van Bestuur

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

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

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

→ Een overzicht van de bestuurskosten is opgenomen als bijlage 1.3.

1.17. Remuneratiebeleid voor de Raad van Toezicht

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

- 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.
- De Raad van Toezicht acht terughoudendheid op zijn plaats met betrekking tot zijn bezoldiging, gelet op de maatschappelijke discussie over beloningen aan de top.
- De raad richt zich voor de normering van zijn bezoldiging op de positie van De Haagse Hogeschool ten opzichte van de andere hogescholen en vooral de vijf grote hogescholen in de Randstad (G5). De Haagse is de kleinste van deze G5-hogescholen en de raad vindt een overeenkomstige bezoldiging passend. De raad besloot in december de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht te verhogen.
- De raad vertaalt dit binnen de nu geldende kaders in de bezoldigingsbedragen (exclusief btw), zoals vermeld in onderstaande tabel.

In de vergadering van december hoogde de raad de bezoldiging van zijn eigen leden op, dit in overleg met het College van Bestuur. In 2016 en vooral in 2017 bleek dat de benodigde en geleverde inspanningen, de gevraagde tijdsbesteding en de werkdruk niet langer overeenkwamen met het toen geldende niveau van bezoldiging. Uit een in eigen beheer uitgevoerde benchmarkonderzoek bleek dat de vergoeding voor de leden van de Raad van Toezicht van De Haagse Hogeschool relatief gezien het laagst is, vergeleken met de andere hogescholen. Deze uitkomst komt overeen met het onderzoek dat de Vereniging van toezichthouders van hogescholen (VTH) heeft laten verrichten naar de implicaties van de Wet normering topinkomens in het hbo.

In onderstaande tabel zijn ter vergelijking naast elkaar gezet: de bezoldiging met ingang van 2016, het wettelijk toegestane maximum voor 2017, de bezoldiging per 1 januari 2018 en het toegestane maximum voor 2018.

Bezoldiging per jaar voor leden van de Raad van Toezicht

Functie	bezoldiging m.i.v. 2016	max. 2017 WNT	Bezoldiging m.i.v. 2018	max. 2018 WNT
voorzitter	€ 10.680	€ 27.150	€ 15.000	€ 28.050
lid Auditcommissie	€ 7.120	€ 18.100	€ 10.000	€ 18.700
lid Remuneratie- en Onderwijscommissie	€ 5.340	€ 18.100	€ 10.000	€ 18.700

De leden van de raad kunnen reiskosten en uitgaven voor deskundigheidsbevordering declareren.

→ Een specificatie van de bezoldiging 2017 per lid van de raad is opgenomen in bijlage 6 van de jaarrekening.



Hoofdstuk 1b

MEDE ZEGGEN SCHAP

De medezeggenschap krijgt binnen De Haagse Hogeschool gestalte binnen de Hogeschoolraad. Deze voert een constructieve dialoog met het College van Bestuur, de directeuren en de opleidingsmanagers. In 2017 voerden ook de dienstenraad, de faculteitsraden en de opleidingscommissies meerdere overleggen met de directeuren en opleidingsmanagers. In het belang van een betere hogeschool volgt de Hogeschoolraad het College van Bestuur inhoudelijk kritisch door de beleidskeuzes zorgvuldig te onderzoeken en te beoordelen. Door goed in verbinding te staan met de hogeschoolgemeenschap, komt de Hogeschoolraad tot zijn eigen krachtige standpunten. De raad wil transparant zijn in zijn standpunten, adviezen en besluiten. Wil verfrissend zijn in zijn voorstellen en wil verbonden zijn met de hele organisatie. Het College van Bestuur en de Hogeschoolraad voerden in het verslagjaar zeven keer formeel overleg. Dat leidde meermalen tot aanpassingen van het beleid.

1.18. Versterking medezeggenschap

In het kader van de Wet Versterking Bestuurskracht en het traject versterking van de medezeggenschap op De Haagse Hogeschool hebben de raad en het college het medezeggenschapsreglement aangepast. Vanaf 1 september 2017 maken de opleidingscommissies officieel deel uit van de medezeggenschap. Iedere opleidingscommissie heeft zes of acht leden, afhankelijk van het aantal ingeschreven studenten per opleiding.

De uitvoering van het communicatie- en professionaliseringsplan voor medezeggenschap en zeggenschap verliep goed. In mei 2017 is veel publiciteit gegeven aan de verkiezingen van alle medezeggenschapsorganen. Een groot verkiezingsbord pronkte op de hoofdlocatie. Posters hingen overal door de school heen. Video's werden op de schermen getoond. Met een opkomstpercentage van 14,36% leidde dit tot een bezettingsgraad van ongeveer 70 procent van de zetels. Aan het begin van het schooljaar vond een startsessie plaats. Iedere deelraad en opleidingscommissie sprak met de betreffende manager en directeur én met het College van Bestuur over de omgang met elkaar. Het streven was dat op de verschillende niveaus de zeggenschap en de medezeggenschap een convenant zouden sluiten. Dat lukte (nog) niet in alle gevallen. Tussen een aantal medezeggenschaporganen en hun zeggenschapspartner zijn nog steeds gesprekken gaande over de wijze van omgang met elkaar. Dit geldt ook voor de Hogeschoolraad en het College van Bestuur. In dit kader startte in 2017 een traject tussen het college en de raad onder leiding van een externe gespreksleider met als doel een verbetering van de onderlinge relatie en samenwerking.

Het professionaliseringsaanbod in het kader van de medezeggenschap was voor 2017 omvangrijk. De griffie en het The Hague Center for Teaching and Learning (HCTL) organiseerden basistrainingen medezeggenschap, OER-bijeenkomsten, financiële en specifieke vaardigheidstrainingen. Op intranet publiceerden de griffie en de dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie allerlei formats en een communicatietoolkit om daarmee de zichtbaarheid van de medezeggenschap te vergroten. Zo willen de Hogeschoolraad en het College van Bestuur de verdere professionalisering van de medezeggenschapsleden bewerkstelligen.

Raad en college stelden de nieuwe faciliteitenregeling in maart 2017 vast. De faculteits-, academie- en dienstraadsleden hebben evenveel uren toegekend gekregen. De docentleden van de opleidingscommissie krijgen dertig uur en de studentleden tien uur per jaar. Hierbij gaat de raad uit van twee uur per onderwijsblok en twee uur voor de convenantbespreking. Omdat de medezeggenschap is versterkt met de opleidingscommissies en de leden daarvan verkozen moeten worden, heeft ook de kiescommissie meer uren gekregen.

1.19. Kaderbrief, begroting en managementrapportages

De Hogeschoolraad adviseerde in het verslagjaar tweemaal negatief op de begroting 2017. Dit leidde niet tot een geschil. Het college en de raad spraken met elkaar af, dat de laatste niet alleen adviesrecht heeft op de begroting, maar ook instemmingsrecht krijgt op de toekenning van de additionele middelen. Ook werd afgesproken dat de A3-begrotingen van de faculteiten en diensten verdwijnen en dat hiervoor in de plaats het oude beleidsplan van de diensten en faculteiten terugkomt. Het College van Bestuur zorgde ervoor dat de discussie over de additionele middelen in de kaderbrief en de begroting van een dusdanig niveau is dat de Hogeschoolraad daar positief over kon adviseren. De raad zette met deze toezeggingen van het college zijn aanvankelijk negatieve advies om in een positief advies.

De Hogeschoolraad vond dat de managementrapportage 2017-3 geen goed beeld geeft van de uitputting van de financiële middelen. De raad sprak zijn zorgen uit over de daling van de ratio onderwijspersoneel (OP) versus onderwijsondersteunend en beheerspersoneel (OBP) en de monitoring daarvan. Het onderscheid tussen docent en onderzoeker is nog niet helder en kan daarom invloed hebben op de docent- studentverhouding. Wanneer dit onderscheid helder is geworden, kijkt de raad opnieuw of de gewenste verhoudingen tussen OP en OBP én tussen docent en student worden gehaald. Verder laat deze managementrapportage een grote overschrijding zien van de kosten voor personeel dat niet in loondienst is (PNIL). Daarbij gaat het om externe managers en om onderwijskrachten. De raad gaf het college in het verslagjaar de tip om met de faculteiten in gesprek te gaan over dit probleem. Een grote flexibele schil van externen maakt de basis in het onderwijs zwakker. Een ontwikkeling die de raad betreurt.

Nog voor de zomer van 2017 ontving de raad van het College van Bestuur de kaderbrief 2018. De raad was blij met de aanzet tot meer control die daarin wordt beschreven. Tegelijkertijd plaatste hij ook veel kanttekeningen. Dit leidde ertoe dat de raad niet kon instemmen met de eerste aanbieding van de kaderbrief. Na de zomervakantie bood het college een gewijzigde versie aan. De raad was te spreken over de verhoogde helderheid ervan, maar wees ook op een aantal zaken die meer duidelijkheid behoeften. Zo bespeurde de raad nog maar weinig ambitie in het gedeelte over de verhouding tussen OP en OBP voor 2018. De raad achtte het relevant dat de inzet van K&W-middelen opnieuw niet zou leiden tot een hogere kwaliteit en een lagere werkdruk, omdat in de aangepaste kaderbrief nog heldere richtlijnen ontbraken alsmede een specificatie van een meetbare uitvoering en van verwachte resultaten. Ten tijde van de prestatieafspraken werd de contacttijd student en docent een aantal jaren gemonitord. Daarbij werden prestatie-indicatoren afgesproken over de minimale contacttijd in de propedeuse en in de hoofdfase. De werkelijke contacttijden werden in de managementrapportages bijgehouden. De raad stelde voor deze prestatie-indicator opnieuw op te nemen. Daardoor kan worden bewaakt of de bezuinigingen in de formatie niet ten koste gaan van het onderwijs. Nadat het College van Bestuur deze punten had verduidelijkt, stemde de raad alsnog in met de kaderbrief.

1.20. Specifieke onderwerpen

In 2017 kwamen de vaste onderwerpen op het gebied van onderwijs aan bod, zoals de onderwijs- en examenregeling, de toetsregeling, de regeling collegegelden, het reglement in- en uitschrijving en het studentenstatuut.

Een discussiepunt tussen College van Bestuur en Hogeschoolraad betrof het loslaten van de bovengrens van 6 studiepunten in de propedeuse. Die bovengrens staat vermeld in de onderwijs- en examenregeling. Het college meende dat vasthouden aan die bovengrens betekende dat een aantal opleidingen geen gewenste vernieuwingen kon doorvoeren. Loslaten van die bovengrens was in de visie van het college mogelijk mits opleidingen hiermee verantwoord zouden omgaan in de vormgeving van hun nieuwe curricula. De raad vond daarentegen dat het aantal studiepunten in de propedeuse maximaal 6 mag zijn. Hij maakte zich zorgen over de studeerbaarheid in de propedeuse wanneer voor een vak meer dan 6 studiepunten kunnen worden gehaald. Als een student een vak met meer dan 6 studiepunten niet haalt, wordt de kans groter dat de betreffende student niet voldoende studiepunten behaalt om door te gaan. Het college was uiteindelijk bereid tegemoet te komen aan het verzoek van de raad om het plafond van 6 studiepunten per vak te behouden.

Ook de gebruikelijke HRM-onderwerpen ontbraken niet, zoals het jaarverslag van de kring van vertrouwenspersonen, de arboarts en het jaarverslag van de ombudsfunctionaris voor het personeel.

De raad sprak zijn waardering uit voor de bestuurlijke reactie van het college, waarin het aangaf de belangrijkste aanbevelingen van de arboarts serieus op te willen volgen. In dit kader besprak de raad het risico dat kon ontstaan door de discontinuïteit in leidinggevenden van de laatste jaren. Het risico namelijk dat de goede verhouding tussen werknemer en werkgever onder druk zou komen te staan. De raad wilde met het college in gesprek blijven over het leiderschap op De Haagse Hogeschool. Managers en teamleiders zouden nadrukkelijker medewerkers moeten aansturen, ook waar het gaat om de omgang met ziekteverzuim.

De raad was tevreden met de toezegging van het college – naar aanleiding van het jaarverslag van de ombudsfunctionaris voor personeel - om de nieuwe klachtenstructuur weer op te pakken. De raad vroeg het college ook aandacht te hebben voor leeftijdsbewust personeelsbeleid gericht op arbeidsparticipatie en op de ontwikkeling van de oudere en ervaren medewerkers.

1.21. Herijkt onderwijskader

De Hogeschoolraad was positief over het onderwijskader, maar bezorgd over experimenten bij opleidingen met een studienorm van 60 studiepunten. De raad vroeg het college naar beschermende omstandigheden en voorwaarden. Dat gold ook voor het inperken van de herkansingen. De raad was bang dat daardoor een opleiding niet meer studeerbaar zou zijn. Door het instellen van 60 studiepunten zou de student niet langer de kans hebben om fouten te maken. Op deze manier zouden studenten die geen ervaring hebben met een nieuwe vorm van studeren waarschijnlijk worden weggestuurd. Naar de mening van de Hogeschoolraad hoort zo iets bij de cultuur van een universiteit, waar de student vaak al wel een bepaalde discipline heeft. Niet bij de cultuur van De Haagse Hogeschool. Een ander punt van discussie tussen raad en college betrof het aantal herkansingen dat studenten zou krijgen.

Naar aanleiding van het gesprek met de raad over deze punten kwam het college met een aangepast herijkt onderwijskader. De raad stemde in met dit herijkte kader.

1.22. Strategische onderzoeksnota

In 2016 spraken Hogeschoolraad en College van Bestuur al over de strategische onderzoeksnota. Het college bood de nota in 2017 gewijzigd aan de raad aan. Maar met de aangepaste versie verdwenen de zorgen van de raad niet. De belangrijke positie van het onderwijs was niet goed uitgewerkt. Ook was de structuur van de governance niet aangeleverd. Onduidelijk was of een vervangingsplan beschikbaar was voor wanneer docenten werden onttrokken aan het onderwijs voor onderzoek. Mede om deze redenen stemde de raad in februari 2017 niet in. De raad stemde in maart 2017 voor de tweede maal niet in, omdat de nota ongewijzigd werd aangeboden. Na twee bemiddelingsbijeenkomsten in mei en juni onder leiding van de Raad van Toezicht is de onderzoeksnota aangepast.

De ambitie om lectoren in te zetten voor het onderwijs ligt nu vast in de nota. De hogeschool volgt deze ontwikkeling met het bestaande planning- en controlinstrumentarium. College en raad hebben afgesproken, dat het vervangingsvraagstuk in de planning- en controlcyclus wordt opgenomen. Daarnaast mogen de middelen voor onderzoek niet ten koste gaan van het onderwijs. De indicator 'externe inkomsten verwerven' (30 procent in 2022 en 40 procent in 2025) is verbreed van het lectoraat naar de onderzoekseenheid (platform of faculteit). De toetsing vindt plaats bij de kaderbrief en de begroting. De *linking pin* tussen onderwijs en onderzoek is de opleidingsmanager, niet langer de hogeschoolhoofddocent. Tot slot is een oplossing gevonden voor de hiërarchische aansturing van lectoraten, de wijze van verdeling van de middelen en de kwalitatieve verantwoording door middel van de visitaties. In oktober 2017 stemde de raad in met het aangepaste strategische onderzoeksbeleid.

1.23. Medezeggenschapsverkiezingen

Nu de opleidingscommissies sinds 1 september 2017 officieel deel uitmaken van de medezeggenschap, is het kiesreglement daarop aangepast. Studenten en docenten, die lid willen worden van een opleidingscommissie, stellen zich voortaan digitaal verkiesbaar. In het verslagjaar werd voorafgaand aan de verkiezingen de termijn van kandidaatstelling verlengd. Vanwege de nieuwe situatie vooral voor opleidingscommissies was een groot aantal kandidaatstellingen onduidelijk. Daardoor bestond de kans dat veel zetels onbezet zouden blijven bij de opleidingscommissies. Na deze periode kwamen er circa 150 extra voorlopige kandidaten bij. De bezettingsgraad van de opleidingscommissies resulteerde daardoor uiteindelijk in 65,9 procent. Er dienden vier beroepszaken bij de Beroepscommissie voor de verkiezingen. Hoewel deze beroepszaken ongegrond werden verklaard, heeft de kiescommissie wel actie ondernomen om het huidige verkiezingssysteem te verbeteren. De kiescommissie evalueerde de verkiezingen uitgebreid. Op basis daarvan doet zij in 2018 een voorstel om het proces van kandidaatstelling laagdrempeliger te maken.

1.24. Lectoraten

De Hogeschoolraad toetst voorstellen voor nieuwe lectoraten aan de uitgangspunten die hogeschoolbreed daarvoor zijn gesteld. Hiernaast zijn voor de raad de volgende aspecten belangrijk wanneer het gaat om nieuwe lectoraten:

- Het lectoraat draagt bij aan de module- en curriculumontwikkeling.
- Alle betrokkenen – de leden van de kenniskring inclusief de lector – geven les aan (vooral eerstejaars)studenten, zodat de liefde voor het vak wordt overgedragen.
- Het lectoraat draagt bij aan scripties, dan wel aan afstudeeropdrachten.
- Het lectoraat moet aan de onderzoeksleerlijn bijdragen door lectoraatsgericht onderzoek te entameren.

Bij de beoordeling van lectoraatsaanvragen onderzocht de raad in het verslagjaar eerst of het een voorzetting was van een oud lectoraat en of het voorgelegde lectoraat volledig extern gefinancierd was. In 2017 adviseerde de raad uiteindelijk positief op alle zeven door het college voorgelegde lectoraten.

1.25. Sociale onveiligheid

In maart 2017 kaartte de Hogeschoolraad voor het eerst het probleem van de sociale onveiligheid aan bij de bespreking van de organisatieontwikkeling na fase 3 van de reorganisatie. Dit onderwerp keerde vervolgens structureel terug op de agenda. De raad ontving signalen uit de organisatie dat op verschillende plekken situaties waren ontstaan, waarbij werknemers geen gebruik durfden te maken van de bestaande klachtenstructuren vanwege de angst voor repercussies. De raad sprak zijn zorgen uit over de regiefunctie van HRM op de activiteiten die rondom het thema 'sociale veiligheid' werden ondernomen. Na een aantal maanden bood het college een notitie 'Sociale veiligheid' aan. Daarbij is ook een extern onderzoeksbureau aangetrokken om de werkgroep Sociale veiligheid te begeleiden. De keuze voor een bureau was niet aan de raad voorgelegd. Dit vond de raad jammer. In het ingezette traject inzake sociale veiligheid had de raad weinig vertrouwen.

De raad vroeg het college in beraad te nemen of het niet verstandiger is om een extern bureau opdracht te geven tot een onderzoek naar de systemische en cultuuraspecten van deze problematiek. Om vervolgens een voorstel te doen aan het College van Bestuur over de aanpak van de geconstateerde problemen. Het college was van mening dat een extern onderzoek weinig toevoegde aan het ingezette traject. Dit punt blijft de komende tijd onderwerp van gesprek tussen de raad en het college.

1.26. Tijdelijke vacaturemaatregel

Vlak voor de zomer kondigde het College van Bestuur een tijdelijke vacaturemaatregel aan via intranet. Het gaf aan dat dit nodig was om een dreigend financieel risico te voorkomen en te beheersen. De Hogeschoolraad was het met dit besluit niet eens. De raad was er niet van overtuigd, dat dit besluit zou leiden tot betere sturing en dat hiermee efficiency zou worden bereikt. De raad was van mening dat de efficiency die het college beoogde, had moeten komen uit de reorganisatie. Deze nieuwe maatregel zou naar het oordeel van de raad veel onrust veroorzaken in de organisatie, bij docenten, medewerkers en (toekomstige) studenten.

1.27. Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie

In het najaar besloot de Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie de unitstructuur te wijzigen. Daardoor werden sommige medewerkers boventallig. De Hogeschoolraad kreeg het formatieplan in oktober 2017 aangeboden. Gedurende twee zittingen had de dienstenraad de medewerkers van de Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie gehoord over dit plan. De dienstenraad constateerde dat het formatieplan niet was verspreid onder de medewerkers van de dienst en dat dit niet met hen was besproken.

Naar de mening van de dienstenraad had de verdeling of verschuiving van de taken met de medewerkers moeten worden besproken. Het college gaf aan dit belangrijk te vinden. De Hogeschoolraad stemde met het plan in, na de dienstenraad gehoord te hebben. De raad had geen bezwaar tegen het vertrek van elf personeelsleden die niet in loondienst waren. Ook niet tegen een geconcentreerde unitstructuur.

De Hogeschoolraad ontving in het najaar van 2017 een resultaat- en ontwikkelingsformulier van een medewerker van de Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie. In dit formulier worden aanvullende eisen opgenomen die niet een-op-een voortvloeien uit de taakomschrijving van medewerkers en die ook niet tevoren met de medewerkers overeen zijn gekomen. Het college gaf in eerste instantie aan dat er ruimte was binnen de kaders van de resultaat- en ontwikkelingsregeling om het formulier aan te vullen. Wel wilde het college dit nader uitzoeken. In het Georganiseerd Overleg is het formulier aan de orde geweest. De vakbond heeft het college verzocht dit formulier in te trekken.

1.28. Raad van Toezicht

In een vertrouwelijk advies aan de Raad van Toezicht gaf de Hogeschoolraad in het verslagjaar aan het niet verstandig te vinden de collegevoorzitter voor een tweede termijn te benoemen. De Hogeschoolraad gaf hiervoor vijf argumenten die door de Raad van Toezicht niet overtuigend werden bevonden. Naar het oordeel van de Hogeschoolraad is De Haagse Hogeschool bedrijfscultureel niet op orde en bedrijfseconomisch niet in control. Er zijn veel signalen over sociale onveiligheid. Het college is onvoldoende in staat om deze problemen te voorkomen.

De Raad van Toezicht ontving in het verslagjaar een anonieme brief. Daarin stonden verschillende beweringen over (het handelen van) leden van het College van Bestuur. Naar aanleiding van deze brief heeft de Raad van Toezicht een onderzoek laten uitvoeren. Na afronding daarvan deed de Raad van Toezicht de Hogeschoolraad een voorstel over inzage van dit onderzoeksrapport. Het dagelijks bestuur van de Hogeschoolraad kon onder garantie van geheimhouding inzage krijgen in een geanonimiseerd extract van het onderzoeksrapport. De raad wenste evenwel het volledig onderzoek te lezen om een oordeel te kunnen vormen over de kwaliteit en volledigheid van het onderzoek. Ook wenste de Hogeschoolraad inzage te krijgen in de anonieme brief.

De Raad van Toezicht ging met de wensen van de Hogeschoolraad niet akkoord. De Hogeschoolraad op zijn beurt was het niet eens met de Raad van Toezicht over het verloop van de procedure, omdat de hogeschoolraad laat werd geïnformeerd over de brief, het besluit van de Raad van Toezicht om een onderzoek te starten én de keuze van het onderzoeksbureau. In 2017 hebben de Hogeschoolraad en de Raad van Toezicht tweemaal met elkaar overleg gevoerd, waarbij zij spraken over onder andere de financiële situatie van de hogeschool, de samenhang/integraliteit van beleid, de sociale veiligheid, de herbenoeming van CvB-leden en het contact tussen de Raad van Toezicht en de studenten.

Al met al was 2017 een zeer bewogen jaar voor de Hogeschoolraad.

→ In bijlage 1.4 is meer informatie opgenomen over de beschikbare zetels in de Hogeschoolraad en in de deelraden.

Hoofdstuk 2

Profilering van onze hogeschool



De keuze voor wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool als speerpunten van beleid werd in 2017 door ons vertaald in een positionering die deze boodschap zowel binnen als buiten de hogeschool verder versterkt. In de gekozen bewoordingen 'Let's change. You. Us. The World' klinkt de ambitie door van ons verhaal. Daarin zetten we studenten en medewerkers aan om het verschil te maken als grenzeloos denkende mensen, die stevig in hun schoenen staan en zo uit eigen overtuiging de wereld tegemoet treden vanuit de kernwaarden curious, connecting en caring.

Wat onderscheidt De Haagse Hogeschool?

2.1. Wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool

Speerpunten

In het Instellingsplan 2015-2020 hebben we wereldburgerschap, internationalisering, netwerkhogeschool en verhoging van de kwaliteit van ons onderwijs als speerpunten geformuleerd. In 2015 en 2016 stelde de hogeschool voor elk van deze drie thema's beleidsdocumenten en kompassen op. In 2017 kregen deze thema's verder vorm in onder meer onze onderwijsvisie, ons onderwijskader, ons strategisch onderzoeksbeleid, ons marketingcommunicatiebeleid en onze externe relaties. In de beleidsdocumenten én in de realisatie van ons beleid maken we steeds de koppeling met deze speerpunten. Op deze manier vertalen we de speerpunten naar ons onderwijs en onderzoek. In 2017 scherpten we bovendien onze positionering en ons verhaal aan: Let's change. You. Us. The world. Met als kernwaarden: curious, connecting en caring. In de kadertekst wordt deze nader geïntroduceerd.

Let's change. You. Us. The world

Dat is de uitnodiging van De Haagse Hogeschool aan iedereen. We zetten onze studenten in hun kracht om de wereld, waarin zij leven te veranderen en te verbeteren. Maar dat lukt alleen als we dat samen doen, zelf groeien en zo mee veranderen. Want wie betrokken is bij de uitdagingen in de wereld waarin we leven en daarin kritisch rondkijkt en vooruitkijkt, weet dat we nieuwe antwoorden nodig hebben. Die vinden we sneller als we continu elkaars inzichten, vaardigheden en technieken delen en leren toepassen.

We tekenen er daarom voor dat studenten, docenten en partners zich samen ontwikkelen tot wereldburgers. Grenzeloos denkende mensen, die stevig in hun schoenen staan en zo uit eigen overtuiging de wereld tegemoet treden. We realiseren ons dat onze eigen vakkundige inzet het verschil maakt en we moeten samenwerken om creatieve oplossingen te ontwikkelen en toe te passen. De Haagse Hogeschool creëert het veilige en betrokken klimaat waarin we ons als wereldburgers kunnen ontplooien en vernieuwen. Laten we dus onze ontwikkeling, ons netwerk en onze praktijk delen. Want zo vormen en veranderen we onze kijk op de werkelijkheid en onze kennis en vaardigheden om daadwerkelijk waarde toe te voegen.

Met die zoektocht zijn onze docenten, partners en onze 26.000 studenten van bijna 150 nationaliteiten elke dag volop bezig. Dat zie je bijvoorbeeld terug in onze actuele curricula. Je ziet het terug in onze vier centrale onderzoeksthema's als The Next Economy, Kwaliteit van Leven: Mens en Technologie, Goed Bestuur voor een Veilige Wereld en Connected Learning. En ook bij onze ruim 300 exchange partners en in onze intensieve samenwerking in meer dan 50 landen: van Brazilië tot China, van Australië tot de Verenigde Staten en in meerdere landen in Europa.

En waar kun je wereldburgerschap beter leren en oefenen dan in en rond Den Haag, de internationale stad van vrede en recht, het politieke en culturele hart van Nederland? Met het Vredespaleis, het Internationaal Hof van Justitie, het Binnenhof, 115 ambassades, multinationals als Shell, Siemens en ING, en bijna alle internationale ngo's binnen handbereik.

2.2. Wat kenmerkt De Haagse Hogeschool in het onderwijs?

WIN in het onderwijskader

De Haagse Hogeschool biedt onderwijs dat toegankelijk en haalbaar is voor iedereen die de juiste basiskwalificatie heeft, die de wil heeft om te slagen en bereid is om forse inspanningen te leveren. Met onze opleidingen willen we het beste halen uit elke student, zonder onnodige uitval en studievertraging. De achtergrond van de student mag daarin geen belemmerende factor zijn.

Studenten komen onze hogeschool binnen met bepaalde verwachtingen. Zij hebben hun opleiding gekozen om uiteenlopende redenen. Sommigen hebben al een duidelijk beeld voor ogen van het werk dat ze later willen doen. Anderen weten het nog niet helemaal of helemaal niet. Sommigen kiezen bewust voor De Haagse Hogeschool vanwege kwaliteit of reputatie, anderen omdat de hogeschool dichtbij is. Iedere student neemt behalve zijn verwachtingen ook zijn vooropleiding, netwerk, sociaal-culturele achtergrond, nationaliteit, leeftijd, ervaringen, etc. mee. De Haagse Hogeschool kent een zeer grote diversiteit in dat opzicht.

Onze studenten vormen een afspiegeling van de samenleving. Maar hoe gaan we om met de enorme diversiteit aan verwachtingen en achtergronden? En hoe kunnen we die diversiteit op positieve wijze benutten voor de versterking van ons onderwijs?

Want ook de samenleving en het werkveld hebben verwachtingen van de afgestudeerden van de hogeschool. In onze globaliserende kenniseconomie en -samenleving hebben we sterk behoefte aan hoogopgeleiden met een stevige *body of knowledge and skills*, die zich blijven ontwikkelen. Die de wereld met open vizier tegemoet treden. We hebben breed opgeleide wereldburgers nodig die kunnen omgaan met diverse en voortdurend veranderende (internationale) contexten en die daarin het verschil kunnen maken. De Haagse Hogeschool staat voor onderwijs dat dergelijke afgestudeerden aflevert.

In 2017 stelden we de onderwijsvisie en het onderwijskader van De Haagse Hogeschool vast. Dit document biedt een leidraad voor de reis die studenten maken naar het einddiploma met behulp van deskundige, bevlogen en betrokken docenten.

Wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool krijgen hiermee handen en voeten in het onderwijs dat De Haagse Hogeschool verzorgt. De onderwijsvisie gaat uit van drie principes:

1. Elke afgestudeerde verlaat de hogeschool als wereldburger.
2. Inclusiviteit kenmerkt ons onderwijs.
3. Ons onderwijs is activerend, uitdagend en studeerbaar.

De komende jaren realiseren we deze principes in alle voltijdse bacheloropleidingen. Hiervoor benoemden we in het verslagjaar negen concrete speerpunten en maakten we afspraken over de taakverdeling tussen diensten en opleidingen én over de prioriteiten die opleidingen hierin hanteren. Hiermee wordt uiterlijk in 2022 bij iedere voltijdse bacheloropleiding het onderwijskader gerealiseerd.

2.3. Wat onderscheidt De Haagse Hogeschool in het onderzoek?

WIN in het onderzoek

In de afgelopen vijftien jaar heeft het praktijkgericht onderzoek zich sterk ontwikkeld en een plek veroverd in het Nederlandse kennislandschap. Praktijkgericht onderzoek is uitgegroeid tot een wezenlijke component van de maatschappelijke opdracht van hogescholen. Ook De Haagse Hogeschool wil haar onderzoek verder uitbreiden en versterken. In 2009 werd ons onderzoeksbeleid voor het laatst vastgesteld. Sindsdien heeft het onderzoek zich op vele terreinen ontwikkeld en is buiten en binnen de hogeschool veel veranderd, waaronder de keuze van de hogeschool om zich te profileren op de thema's 'wereldburgerschap', 'internationalisering' en 'netwerkhogeschool'. In 2017 leidde dit tot het vaststellen van het nieuwe strategische onderzoeksbeleid van De Haagse Hogeschool: *Onderzoek versterkt!*

De inhoudelijke focus blijft daarin liggen op de vier thema's die De Haagse Hogeschool al enkele jaren geleden hiervoor benoemde:

- The next economy;
- Kwaliteit van leven – mens en technologie;
- Goed bestuur voor een veilige wereld;
- Connected learning.

Deze focus wordt ondersteund door een strategisch onderzoeksbeleid. Dat zorgt voor drie zaken:

- een betere wisselwerking en samenhang tussen onderzoek en onderwijs;
- een verbetering van de doorwerking van het praktijkgerichte onderzoek naar de beroepspraktijk en de samenleving;
- een verdere versterking van de kwaliteit van onderzoek.

In de komende jaren willen we deze ambities realiseren in nauwe samenwerking met interne en externe stakeholders.

2.4. Wat betekent dit voor onze samenwerkingspartners?

Internationalisering

Op basis van het Kompas Internationalisering formuleerde de hogeschool indicatoren per Kompaselement op twee verschillende niveaus: het niveau van een internationale hogeschool en het niveau van de meest internationale hogeschool. De opleidingen met de docentteams kunnen deze indicatoren gebruiken om een nulmeting te doen en ambities te formuleren. In het Kompas Internationalisering komt het punt '*informal curriculum and campus culture*' voor. In dit kader organiseerde het team Global Citizenship & Internationalisation in samenwerking met het team Campus een *warm welcome week* voor *early arrivals* en diverse *Feeling@Home*-activiteiten. Op het punt '*student guidance and support*' startte in het verslagjaar een pilot met een begeleidingstraject voor studenten die op uitwisseling gaan naar hogeschoolbrede partnerinstellingen.

Partnerinstellingen

Het aantal partnerinstellingen waarmee De Haagse Hogeschool studenten en/of docenten uitwisselt, groeide in 2017 tot 379. Ook in het verslagjaar breidden we de samenwerking met bestaande contacten uit naar meerdere vakgebieden. In een aantal gevallen zelfs naar een instellingsbrede overeenkomst, zodat iedere student van De Haagse gebruik kan maken van de beschikbare uitwisselingsplaatsen.

The Hague Summer School

Van 3 tot en met 28 juli vond The Hague Summer School 2017 plaats. Het programma duurde tweemaal twee weken. Studenten hadden de keuze uit een blok van twee of vier weken. In totaal namen 78 studenten deel uit 21 verschillende landen. Ieder jaar heeft The Hague Summer School een thema dat is afgeleid van een van de millenniumdoelstellingen. In 2017 was het thema *Sustainable Cities*. Het programma bestond uit een generiek vak en verschillende keuzemodules. De studenten waren erg tevreden over het programma. We kregen een gemiddeld rapportcijfer van maar liefst 8,77.

Scholarships

Studenten uit alle niet-EU-landen die zich bij De Haagse Hogeschool willen inschrijven voor een volledig programma bieden wij de mogelijkheid zich aan te melden voor een Holland Scholarship of voor een World Citizen Talent Scholarship. Ongeacht hun leeftijd of cultuur. Voor beide *scholarships* gelden dezelfde eisen. Geïnteresseerde studenten moeten onder andere een Engelstalig essay schrijven, dat wordt beoordeeld door een commissie. De winnaars krijgen een eenmalige beurs van € 5.000. Het aantal bursalen is gestegen. In 2017 ontvingen in totaal 35 studenten een Holland Scholarship en 17 studenten een World Citizen Talent Scholarship. Tijdens een feestelijke bijeenkomst kregen de studenten in september hun certificaat en een essaybundel met daarin een selectie van de winnende essays. Een aantal van de winnaars leverde ook een bijdrage aan het jaarlijkse THINK FST. Daar konden zij hun eerste ervaringen met Nederland en De Haagse delen. Op deze wijze willen we onze excellente studenten zichtbaarder maken en onze medewerkers inspireren.

Daarnaast werden in 2017 de volgende beurzen uitgereikt aan studenten van De Haagse Hogeschool in het kader van studiemobiliteit en/of stage in het buitenland:

Erasmus+	350 beurzen (275 voor studiemobiliteit en 41 voor stage)
Hogeschoolfonds	184 beurzen
VSBFonds	4 fondsen
Netherlands Fellowship Programmes	5 beurzen

Internationale competenties

In het verslagjaar ontwikkelde De Haagse Hogeschool een aantal nieuwe trainingen en leergangen:

- Wereldburgerschap;
- Introduction for New Coordinators of Internationalisation;
- Intercultural Communication Theory;
- Collaborative Online International Learning (COIL).

COIL is een wereldwijd netwerk voor internationale samenwerking dat studenten kennis laat maken met intercultureel leren dankzij informatietechnologie.

Ook een aantal maatwerktrajecten werd in 2017 ontwikkeld:

- een workshop HRM;
- een studiedag International Law;
- een traject voor BRV voor het internationaliseren van het eerstejaarscurriculum.

Daarnaast werd de *community of practice* uitgebreid met wereldburgerschap en netwerken. Hierdoor ontstond een *WIN-community of practice*. Uit deze groep werd weer een *WIN-starter's package* gevormd.

Huisvesting buitenlandse studenten

Het aantal buitenlandse studenten groeit nog steeds. Voor deze groep maken wij afspraken met aanbieders van huisvesting, waarbij Duwo de grootste partner is. In 2017 namen voor het eerst studenten hun intrek in 'the Y' vlakbij station Hollands Spoor. In 2017 werd wederom een kleine groep studenten gehuisvest via The Student Hotel.

Ter implementatie van het herijkte onderwijskader formuleerde de hogeschool items op het vlak van wereldburgerschap en internationalisering die we kunnen gebruiken voor een quickscan van curricula. Deze items zijn verdiepend en kunnen worden gebruikt naast de app die is ontwikkeld door de dienst OK&C.

2.5. Welke initiatieven hebben we ondernomen in 2017?

WIN in het Lighthouse-concept

The Lighthouse (TLH) bestaat sinds september 2015 en staat voor ontmoeting en verbinding. Het doel is om meer met elkaar en met de buitenwereld te delen: inspiratie, kennis, ideeën, standpunten en visies. The Lighthouse moet bijdragen aan meer (sociale) cohesie binnen de hogeschool, aan meer samenwerking en meer connectie met de buitenwereld. The Lighthouse maakt zo ons onderwijs, onderzoek en (merk)waarden zichtbaarder. Door mee te doen met de activiteiten vergroten studenten hun reflectief vermogen en kritisch bewustzijn. Het programma van The Lighthouse is een onderdeel van het informeel curriculum, dat bijdraagt aan de persoonlijke ontwikkeling van onze studenten tot wereldburger.

De programmering van The Lighthouse bestaat uit een breed palet aan lezingen, discussies en debatten, workshops, tentoonstellingen, films, etc. Dat alles gebaseerd op de actualiteit en op ideeën en interesses vanuit de organisatie en daarbuiten, binnen de kaders van strategie en beleid van de hogeschool. Activiteiten komen tot stand in samenwerking met onze studenten, docenten, lectoren en onderzoekers, met externe partijen en op initiatief van het Lighthouse-team zelf.



In 2017 werden gemiddeld twee activiteiten per week georganiseerd. Een aantal (random) voorbeelden ter illustratie:

- een programma rond de Tweede Kamerverkiezingen, samen met studenten van de Faculteit Bestuur, Recht & Veiligheid, met als hoogtepunt een debat op ons centrale plein;
- een themawEEK rond klimaatverandering;
- de dag van de duurzaamheid;
- een ChinawEEK;
- activiteiten rond de medezeggenschapsverkiezingen;
- een opera-uitvoering;
- een debat over de startende docent, samen met Zestor;
- semiwetenschappelijke lezingen over (duurzame) innovatie met het Museum;
- filmfestival Franse film en filmfestival Spaanse film;
- fototentoonstellingen door studenten;
- een reeks College Tours met schrijvers en politici.

In de twee jaar dat The Lighthouse bestaat, is er echt wat neergezet. Intern en extern groeiden de bekendheid en waardering. Het aantal mensen dat The Lighthouse weet te vinden voor samenwerking neemt toe. Ondanks dit succes blijft het nodig om verdere stappen te zetten die leiden tot meer verankering en verbinding van The Lighthouse in ons onderwijs, onderzoek en onze organisatie. Dit om deze voorziening optimaal in te kunnen zetten.

2.6. Waar staan we nu?

Midterm review

In het jaarverslag van 2016 stelden we op deze plek de vraag: waar staan we aan het einde van het verslagjaar als het gaat om onze profilering op wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool? In de eerste helft van 2017 voerden we daarom een midterm review uit. Deze midterm review moest aangeven tot welke eerste resultaten onze ambities in het instellingsplan hadden geleid. Daarnaast leverde deze midterm review de mogelijkheid om te kijken welke ambities onderbelicht waren gebleven en hoe we ook op die punten de voortgang konden versnellen. De midterm review maakt deel uit van de planning- en controlcyclus. De resultaten vormen de input voor de herijking van de meerjarenplannen en daarmee ook de beleidsplannen voor 2018 en verder.

In de midterm review stonden vijf thema's centraal:

- de profilering via WIN;
- het studiesucces;
- onderwijskundig leiderschap;
- goed functionerende teams;
- de besturingsfilosofie.

Iedere faculteit en dienst maakte een *selfassessment*, waarin we kritisch naar deze vijf punten keken. Vervolgens deden we een interne *peer review*. Hierin bevroegen we elkaar op de bijdrage van elke faculteit en dienst aan het profiel van De Haagse op de genoemde thema's. We benoemden de *best practises* en de aandachtspunten. Ten slotte keek een extern panel onder voorzitterschap van prof. dr. Albert Cornelissen naar de hogeschool als geheel en naar de relaties tussen de faculteiten, de diensten en het College van Bestuur. Het doel daarvan was ons een spiegel voor te houden en mogelijkheden aan te reiken voor een versnelling op onze ambities.

De reviewcommissie oordeelde positief over de koers van De Haagse Hogeschool. De commissie gaf aan dat er brede overeenstemming is over de positieve invloed van de keuze voor 'wereldburgerschap', 'internationalisering' en 'netwerkhogeschool'. Tegelijkertijd gaf de commissie aan dat de fase waarin de verschillende eenheden binnen De Haagse Hogeschool op deze thema's resultaat hebben behaald, verschilt. De thema's uit het instellingsplan geven in essentie voldoende richting en koers. Ze worden breed gedragen binnen en buiten De Haagse Hogeschool. De aanpak wordt meer en meer integraal, ook al moet er in de fase na de reorganisatie nog een verdere ontwikkeling worden gerealiseerd in de samenwerking tussen onderwijs en diensten. De commissie adviseerde het College van Bestuur het aantal prioriteiten te beperken en de WIN-thema's krachtiger in te vullen.

De commissie plaatste ook een aantal kanttekeningen. Zij gaf aan:

- dat de thema's 'wereldburgerschap' en 'netwerkhogeschool' nog te weinig belegd en uitgewerkt zijn, waarbij geadviseerd werd om deze te implementeren zoals bij het thema 'internationalisering' is gedaan, waarover de commissie zich in positieve zin uitliet;
- in het kader van de sturing dat het goede gesprek niet vrijblijvend mag zijn, maar moet leiden tot concrete afspraken en resultaten;
- in het kader van de borging van de onderwijskwaliteit dat studiesucces soms te sterk ligt op het bordje van de individuele docent of bij teams, zonder dat duidelijke taken en verantwoordelijkheden zijn afgesproken;
- dat functies gekoppeld aan taken en verantwoordelijkheden op meerdere lagen niet helder zijn;
- dat het concept resultaatverantwoordelijke teams op de rails staat, maar nog onvoldoende gedeeld en uitgewerkt is.

Op basis van deze midterm review stelde het College van Bestuur vast, dat het realiseren van de onderwijsvisie in alle opleidingen essentieel is. Dat anders het instellingsplan moeilijk vertaald kan worden naar de realiteit van de opleidingen. Dit moet dan gekoppeld zijn aan een financieel en organisatorisch beleid dat een aanzienlijke investering in onderwijs en onderzoek mogelijk maakt, met een gezonde financiële basis. Het college stelde ook een aantal randvoorwaarden: leiderschap, scholing van medewerkers, resultaatverantwoordelijke teams, een nieuwe en opbouwende kritische cultuur tussen zeggenschap en medezeggenschap, sturen op resultaat en delen van successen, en de samenwerking tussen diensten.

Hoofdstuk 3

Student, Onderwijs & Onderzoek



In 2017 heeft De Haagse Hogeschool haar positie als 'meest internationale hogeschool' versterkt. Dit is terug te zien in de groei van het aantal partnerinstellingen en de hogere instroom van buitenlandse studenten. De rendementscijfers vielen echter tegen. Het nieuwe onderwijskader moet zorgen voor verbetering van de fundamenten en het onderwijsrendement. In dit hoofdstuk gaan we in op onze studenten en hun tevredenheid, ons onderwijsassortiment en onze onderzoeksambities.

3.1. Welke studenten trekken wij aan?

De student op de juiste plek

Het Study & Career Centre (SCC) van De Haagse Hogeschool ondersteunt (aankomende) studenten bij het maken van keuzes voor hun studieloopbaan. Zij doet dat met de volgende taken:

- het coördineren en faciliteren van de studiekeuzeactiviteiten van aankomende studenten;
- het begeleiden van (aankomende) studenten bij studie- en loopbaanvragen;
- het leggen van verbindingen tussen De Haagse en het toeleverend onderwijs op het gebied van aansluiting en studiekeuze.

In het verslagjaar lag de focus op het project 'Voor de Poort'. Dit project had als doelstelling de ontwikkeling van een vereenvoudigd, samenhangend en uitvoerbaar palet van studiekeuzeactiviteiten. Het vertrekpunt was de gezamenlijke visie van de faculteiten van De Haagse, het toeleverend onderwijs en de (aankomend) student.

Hiertoe is een gezamenlijke kennisbasis ontwikkeld op het gebied van studiekeuzeprocessen. Door op vele manieren de stakeholders binnen en buiten de hogeschool te betrekken, is brede commitment en samenwerking ontstaan. Het resultaat is een gedragen, *evidence based* en samenhangend palet van studiekeuzeactiviteiten. In 2018 maken we verdere keuzes voor de gefaseerde ontwikkeling en implementatie hiervan. Deze zijn gebaseerd op een businesscase die in Q1 van 2018 opgeleverd wordt. In studiejaar 2018-2019 vinden de eerste veranderingen plaats.

De bestaande studiekeuzeactiviteiten zijn intussen verder geoptimaliseerd. Op basis van de evaluaties zijn we gestopt met het 'Pre-Student Hour'. De open dagen zetten we met kleine verbeteringen voort; die worden goed bezocht en gewaardeerd.

De studiekeuzeadviseurs bieden naast individuele gesprekken ook drie verschillende workshops over oriënteren en kiezen aan. In het verslagjaar zijn de workshops verbeterd en beter op elkaar aangesloten. Zo is er een doorlopende lijn ontstaan. Daarnaast kunnen de workshops goed individueel gevolgd worden. Aan het eind van het studiejaar plannen we de nieuwe workshops 'Stoppen of Switchen' en 'NBSA en hoe nu verder'.

In 2017 heeft De Haagse 546 studiekeuzevragen van (aankomende) studenten ontvangen. Zij zijn geholpen met een gesprek en/of workshop. Een deel hiervan heeft meerdere gesprekken gehad en/of meerdere workshops gevolgd. In de evaluatie gaf 78 procent van de deelnemers aan dat ze veel aan de gesprekken hebben gehad. Ongeveer 70 procent had door de begeleiding meer vertrouwen in zijn of haar opleidingskeuze.

Vanaf 2017 kunnen aankomende studenten zelf een afspraak inplannen via ons online afsprakensysteem.

In het verslagjaar gaven de adviseurs in totaal aan acht groepen van het Schakeljaar een studiekeuzetraject. Studenten van het Schakeljaar zijn vluchtelingen met een status. Voorheen gaf de Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF dit studiekeuzetraject. De begeleiding in de studiekeuze bestaat uit vier bijeenkomsten per groep. Het hoofddoel is dat de studenten op grond van kwaliteiten, kunde en activiteiten bewust een studie kunnen kiezen.

Om onze grote, diverse instroom te kunnen bedienen, hebben we een aanzienlijke groep *student ambassadors* van diverse achtergronden. Het team bestaat uit zowel oud-havisten als oud-mbo'ers. Een op de drie leden heeft een internationale achtergrond. Deze studenten vertellen over hun eigen *student journey* tijdens reguliere activiteiten. Zoals open dagen, proefstuderen en voorlichtingsmarkten op het voortgezet onderwijs. Ook verwelkomen ze aankomende studenten uit het buitenland die hier op bezoek komen. Deze persoonlijke en eerlijke informatie wordt hoog gewaardeerd.

Sinds 2017 loopt het Haags Mentorprogramma (HMP). Dit programma koppelt studenten van De Haagse Hogeschool en de Universiteit Leiden aan leerlingen van het Johan de Witt College en het Wateringse Veld College. De meeste leerlingen van deze middelbare scholen kunnen extra een-op-eenaandacht gebruiken bij het kiezen van een vervolgstudie, het ontdekken van hun talent of bij het maken van huiswerk. Door hen te mentoren, leren studenten in de praktijk hoe het is om iemand te coachen. De eerste twee jaar zijn ingericht als pilot, daarna is het de ambitie om het HMP in te bedden in de bestaande structuren van De Haagse.

In 2017 zijn er 2.590 potentiële studenten komen proefstuderen. Voor het studiejaar 2017-2018 hadden 7.160 potentiële studenten een voorinschrijving en zijn 6.946 aankomende studenten uitgenodigd voor een Meet & Match-event bij een opleiding. Van hen hebben er 3.310 daadwerkelijk deelgenomen.

Het SCC werkte in 2017 voor het tweede jaar met Customer Relationship Management (CRM). Hiermee kunnen de contacten met aankomende studenten beter gemonitord worden. Ook verlopen diverse processen, van aanmelden voor activiteiten tot het geïnformeerd houden van het netwerk, aanzienlijk soepeler.

Toeleverend onderwijs

De instroom vanuit mbo en havo vertoonde in 2017 een stijgende lijn. Er stroomden ongeveer 600 studenten meer in dan in 2016. Hiervan hadden er circa 200 een havo-achtergrond en 350 een mbo-achtergrond. Ook kreeg de samenwerking met toeleverend onderwijs in 2017 meer gestalte.

In het tweede semester van het verslagjaar is een pilot van de 'Talentklas' gestart, een traject voor talentvolle havisten. Hierbij was zowel aandacht voor hun talenten en persoonlijke ontwikkeling als voor de ontwikkeling van hbo-competenties. Aan dit traject deden 22 deelnemers van 5 vo-scholen mee. Zij kregen colleges over onderzoeksvaardigheden, presenteren en het vinden van betrouwbare bronnen. Bij het maken van hun profielwerkstuk kregen ze begeleiding van studenten van De Haagse Hogeschool. Het traject is afgesloten in februari 2018.

Zoals hiervoor toegelicht is in het project 'Voor de Poort' nauw samengewerkt met medewerkers, leerlingen en studenten uit het toeleverend onderwijs en opleidingen van De Haagse.

Op het gebied van wereldburgerschap is besloten om een doorlopende leerlijn 'Wereldburgerschap' te ontwikkelen. Vanaf het primair onderwijs tot en met het hoger onderwijs komt er een zogenaamd 'Haags model'. De pilot start in het voorjaar van 2018. Hier doen drie vo-scholen aan mee.

In 2017 heeft de samenwerking tussen De Haagse en ROC Mondriaan geresulteerd in het ontwikkelen en uitvoeren van een voorbereidend keuzedeel mbo-hbo voor het economisch domein. Dit keuzedeel bestaat uit vijf bijeenkomsten op de hogeschool en vijf voorbereidende bijeenkomsten bij het ROC. Hierbij leren mbo-studenten hbo-vaardigheden terwijl ze werken aan een casus. Ze worden begeleid door docenten van het mbo en hbo en door student-assistenten van De Haagse, die tevens als rolmodel fungeren. Evaluaties met studenten en docenten hebben tot tussentijdse bijstellingen van het programma geleid. De eerste groepen zijn gestart bij De Haagse Hogeschool en Hogeschool Inholland. De uitvoering vond plaats in het eerste semester van studiejaar 2017-2018 door de Faculteit Business, Finance & Marketing (negen groepen) en de Faculteit Management & Organisatie (twee groepen).

Inmiddels is het keuzedeel uitgegroeid tot een regionaal samenwerkingsverband met MBO Rijnland en andere hbo's in de regio. Met de aanvraag en toekenning van de eerste subsidietranche voor de doorstroom van mbo naar hbo, breiden we de samenwerking uit naar intensievere begeleiding door docenten en ouderejaarsstudenten. Het kader hiervoor is ontworpen door oud-mbo'ers die nu aan het hbo studeren. Een aanvraag van een tweede tranche voor uitbreiding in het sociale en technische domein is gedaan en in behandeling.

3.2. Wat vinden ze van ons?

Studenttevredenheid en binding

De Haagse hanteert twee hogeschoolbrede onderzoeken om te onderzoeken wat de studenten van ons onderwijs vinden. Ten eerste de jaarlijkse terugkerende Nationale Studenten Enquête (NSE). Een aantal gegevens hieruit worden gebruikt in de landelijke Keuzegids. Ten tweede het nieuwe onderzoek '100 dagen Haagse Hogeschool', speciaal voor eerstejaarsstudenten.

Nationale Studenten Enquête:

Resultaat 2017

De respons was 39,9 procent, vrijwel hetzelfde als in 2016 (40,6 procent). We behaalden op de algemene vragen nog steeds sterke scores op een vijfpuntsschaal van zeer ontevreden naar zeer tevreden. De studie in het algemeen werd gewaardeerd met 3.81 en de algemene sfeer op de opleiding met 3.9. Op de vraag of studenten hun opleiding zouden aanraden aan vrienden, familie of collega's werd lager gescoord dan in 2016: 3.84, tegenover 3.93.

Studenten waren het meest tevreden over de thema's 'stage-ervaring' (3.89), 'algemene vaardigheden' (3.78, significante daling ten opzichte van 2016), 'groeps-grootte' (3.68, significante daling), 'praktijkgericht onderzoek' (3.60) en 'inhoud' (3.59, significante daling).

De hogeschool behaalde de laagste scores voor de thema's 'kwaliteitszorg' (3.14), 'stagevoorbereiding en -begeleiding' (3.14) en 'studieooster' (3.16, significante stijging vergeleken met 3.04 in 2016).

Vergelijking referentiegroep

De vergelijking met de referentiegroep van G5-hogescholen liet een gedifferentieerd beeld zien. Op de items van het thema 'praktijkgericht onderzoek' behaalde De Haagse een significant hogere score dan de referentiegroep. Dit geldt ook voor het nieuwe thema 'internationalisering' (niet te verwarren met het WIN-thema 'internationalisering') en voor 'studiefaciliteiten'. De vergelijking van de itemscores bij andere thema's liet zien dat de hogeschool in 2017 verder achterop raakte bij de referentiegroep. Het betrof hierbij met name de thema's 'inhoud', 'docenten', 'studieooster', 'algemene vaardigheden' en 'groeps-grootte'.

Resultaat op WIN-thema's

Het thema 'wereldburgerschap' behaalde net als in 2016 een sterke score. Wel was deze significant lager: 3.85 in 2017 tegenover 3.93 in 2016. 'Internationalisering' behaalde net als in 2016 een matige score en ook significant lager: 3.23 in 2017 tegenover 3.33 in 2016. Ook 'netwerkhogeschool' behaalde wederom een matige score van 3.42. Dit is geen significant verschil ten opzichte van 2016.

Prioriteiten vanuit de analyse

De vervolganalyse van de resultaten identificeerde drie verbeterpunten met hoge prioriteit. Dat wil zeggen items die een lage score hadden, maar voor studenten van significant belang waren voor hun tevredenheid. Deze punten hadden een duidelijke relatie met het derde principe van het onderwijskader: 'Ons onderwijs is activerend, uitdagend en studeerbaar'. Het betreft de mate waarin de inhoud van de opleiding stimulerend is (thema 'inhoud'), de mate waarin de opleiding de mogelijkheid geeft de eigen interesses te volgen (thema 'uitdagend onderwijs') en voor vierdejaarsstudenten de mogelijkheid om zonder vertraging de gewenste studieonderdelen te volgen (thema 'studielast'). Ook docenten spelen een belangrijke rol bij dit principe. Met name de kwaliteit van hun feedback en de mate waarin zij inspirerend waren, waardeerden de studenten matig. Het thema als geheel had ook een matige score, die significant lager was dan in 2016.

Keuzegids

Keuzegids 2018 baseert het oordeel over opleidingen en instellingen voor 70 procent op scores van de NSE. De overige 30 procent is gelijk verdeeld over de *survival* in het eerste jaar en de behaalde diploma's na vijf jaar, plus het expertoordeel van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). Dit betekent dat de resultaten van de NSE zeer relevant zijn voor de externe beeldvorming over De Haagse Hogeschool.

Met 56 punten staat De Haagse net als vorig jaar op de zevende plaats in de ranking van de grote hogescholen. In Keuzegids 2017 was dit met 58 punten. De Haagse positioneert zich hierin als de beste Randstadhogeschool. Avans voert deze lijst aan met 69 punten.

Ervaringen eerstejaarsstudenten: '100 dagen Haagse Hogeschool'

In de periode december 2016 - januari 2017 is het nieuwe onderzoek '100 dagen Haagse Hogeschool' voor het eerst uitgevoerd. Dit instrument is bedoeld om zicht te krijgen op de ervaringen van studenten in de cruciale eerste honderd dagen van hun opleiding. In de vragenlijst komen onderwerpen aan bod die een relatie hebben met studiesucces en studie-uitval: studiekeuze, studiekeuzecheck, aansluiting, beeld van de opleiding, studiegedrag, binding en begeleiding (relatie docent en student), onderwijs, docenten en voornemens. De vragenlijst is ontwikkeld in G5-verband.

De belangrijkste bevindingen per onderwerp waren als volgt. Het beeld van het beroep dat studenten na de opleiding willen uitoefenen, was relatief onduidelijk bij aanvang van de studie. De studiekeuzecheck (SKC) is bij De Haagse beperkt tot een online vragenlijst. Deze werd iets lager gewaardeerd dan bij de andere G5-hogescholen, waar in de regel sprake is van persoonlijke aandacht via gesprekken. Studenten ervoeren de meeste problemen met roostering/programming, portfolio maken, kwaliteit studieloopbaan begeleiding, digitale leeromgeving en wiskunde/statistiek. Ook met aspecten die de studie en studeren in het algemeen betreffen, ervoeren studenten aan De Haagse problemen. Zoals hoeveelheid stof, studietempo en balans tussen studie en werk/privé. Na honderd dagen kwam de ervaren studielast weinig overeen met het beeld dat studenten vooraf hiervan hadden. De studenten scoorden significant lager dan de G5-studenten op alle vragen over studiegedrag (behalve op 'ik wil alle studiepunten van het eerste jaar halen binnen mijn eerste jaar'). Ook scoorden zij significant lager op binding (sociale integratie) dan de overige G5-studenten. Frequent feedback vragen over lessen en effectieve feedback geven kwamen naar voren als aandachtspunten voor docenten. Studenten vonden digitale zelfstudie en feedback de minst nuttige werkvorm, significant minder nuttig dan bij de andere G5-instellingen.

Conclusies en inbedding

De resultaten van zowel de NSE als '100 dagen Haagse Hogeschool' onderstrepen de noodzaak van het reeds door de hogeschool ingezette beleid. De bevindingen uit '100 dagen Haagse Hogeschool' ondersteunen het belang van het project 'Herijking voor de poort' (beroepsbeeld, verwachte studielast) en de intensivering van de samenwerking met het toeleverend onderwijs (project 'Talentklas' voor het vo, mbo-hbo-traject voor mbo). Beide onderzoeken geven het belang van de implementatie van het onderwijkskader aan. Met name het thema 'activerend, uitdagend en studeerbaar onderwijs'.

In 2016 is een hogeschoolbreed project opgezet om de roostering voor studenten te verbeteren. Dit was mede op basis van de lage score in de NSE. Alhoewel in 2017 het thema 'studierooster' nog steeds tot de laagst scorende behoorde, was er wel sprake van een significante stijging ten opzichte van 2016. Binnen het programma 'Onderwijs optimalisatie' wordt in de komende jaren een aantal onderwijsprocessen geoptimaliseerd.

Naar verwachting heeft de realisatie van bovenstaande projecten op termijn een positief effect op de tevredenheid van onze studenten, en daarmee op de scores op de NSE en het onderzoek '100 dagen Haagse Hogeschool'.

De resultaten van de NSE en de verbetermaatregelen per opleiding maken deel uit van de planning- en controlcyclus. Voor de jaarplannen 2018 van de faculteiten gelden twee NSE-scores als kernprestatie-indicatoren: de themascore 'inhoud' en de themascore 'docenten'. De opleidingen committeren zich in het jaarplan 2018 aan de volgende streefwaarde: score hoger dan vorig jaar of behoud de score als deze in de categorie 'goed' valt (minimaal 3,5). Opleidingen moeten afhankelijk van hun resultaat in 2017 dus een (grotere) inspanning leveren om een hogere score te behalen. In de jaarplannen specificeren opleidingen welke maatregelen ze hiervoor nodig vinden.

3.3. Welke opleidingen bieden wij aan?

Onderwijsassortiment

In 2017 heeft het College van Bestuur de visie op masteronderwijs vastgesteld, en het principebesluit genomen om de resterende Associate degrees af te bouwen of over te dragen.

De Hogeschoolraad heeft ingestemd met de visie op masteronderwijs. Op het besluit over de Associate degrees heeft de raad echter instemming aangehouden, omdat zij behoefte had aan een bredere visie op portfolio-beleid. Een werkgroep, samengesteld uit faculteiten en diensten, is hiermee aan de slag gegaan. De visie wordt begin 2018 aan het College van Bestuur en de Hogeschoolraad aangeboden.

Nieuwe bachelor- en masteropleidingen

In september 2017 is International Sport Management van start gegaan. Dit is het driejarige Engelstalige vwo-traject van de opleiding Sportkunde. Ook de brede bachelor Social Work startte toen. Dit is de opvolger van de opleidingen

Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH), Cultureel Maatschappelijke Vorming (CMV) en Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (MWD).

Binnen het experiment 'Leeruitkomsten' startten toen bovendien de deeltijdopleidingen en voor zover aanwezig duale opleidingen Voeding en Diëtetiek (VD), Social Work (SW), Opleiding tot Leraar Basisonderwijs (PABO) en Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V) begonnen. Het driejarige vwo-traject Opleiding tot Leraar Basisonderwijs (PABO-3) wordt afgebouwd.

Na langdurig overwogen heeft het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) in december 2017 positief besloten over de bekostiging van de master Healthy Ageing Professional. Dat betekent dat in het voorjaar van 2018 de 'toets nieuwe opleiding' bij de NVAO kan worden ingediend. De beoogde startdatum van de master is september 2019. Aangezien dit de eerste bekostigde masteropleiding is, richt de Academie voor Masters & Professional Courses samen met de Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie de processen hiervoor in.

Voor de master Cyber Security Engineering is de toets nieuwe opleiding in het najaar van 2017 ingediend. Het bezoek van de NVAO vond plaats in februari 2018. De beoogde startdatum is september 2018.

Associate degrees

Per januari 2018 zijn de Associate degrees zelfstandige opleidingen. Voor deze opleidingen geldt een aantal afwijkende regels. Er mag bijvoorbeeld geen propedeusediploma worden afgegeven. Alle betreffende opleidingen en studenten zijn hierover geïnformeerd.

In het najaar 2017 is besloten tot afbouw van de Associate degree Projectleider Techniek (Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving). Dit was in verband met de zeer geringe instroom van de afgelopen jaren. Deze opleiding is in september 2017 niet gestart met een eerste jaar. Ze is nog wel meegenomen in de accreditatie van de opleiding Werktuigbouwkunde, waar de opleiding toen nog onder viel.

Instroomtrajecten

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

In december 2017 heeft de hogeschool besloten te starten met een zij-instroomtraject leraar basisonderwijs. Dit traject is opgezet in samenwerking met De Haagse Scholen, Librijn (Delft), SOOW (Westland) en OPOZ (Zoetermeer). Vanaf april 2018 worden de assessments met kandidaten uitgevoerd. Het opleidingstraject start per september 2018. In verband met de benodigde inrichting van de processen, zoekt Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie afstemming met de opleiding PABO. Voor zij-instromers geldt een specifieke regelgeving.

Minoren

De opleidingen van De Haagse bieden minoren aan voor de eigen studenten, voor studenten van andere opleidingen binnen de hogeschool, en via Kies op Maat (KOM). Daarnaast hebben ze exchangeprogramma's voor studenten van andere instellingen in binnen- en buitenland.

Het hogeschoolaanbod kent in het studiejaar 2017-2018 100 minoren. Dit is een lichte daling ten opzichte van 106 minoren in studiejaar 2016-2017. Ook de uitwisseling binnen de hogeschool is afgenomen. In 2016-2017 volgden 1.382 studenten intern een minor bij een andere faculteit, in 2017-2018 zijn dit er 1.128.

De uitwisseling met andere instellingen voor hoger onderwijs via KOM nam in 2016-2017 licht toe vergeleken met het jaar daarvoor. Zowel voor binnenkomende (222) als uitgaande studenten (275). De eerste cijfers voor 2017-2018 laten voorlopig een daling zien bij de binnenkomende studenten en een stijging bij de uitgaande studenten.

Wat betreft de organisatie van minoren is in 2017-2018 de cyclus strakker gepland dan de jaren daarvoor. Onze aanmeldperiode is beter in lijn met de hogescholen om ons heen. Dit kan meer aanmeldingen van studenten van buiten De Haagse Hogeschool opleveren. Ook kunnen studenten door vervroegde inschrijfperiodes eerder hun keuze maken en is het inschrijfproces ruim voor de zomervakantie afgerond. Het inschrijfproces voor KOM-studenten is nog verder geoptimaliseerd in OSIRIS Aanmelding. Het hele proces van aanmelding tot en met facturering is hierin ingericht. Hiermee loopt De Haagse voor op andere hogescholen.

Masters & Professional Courses

De Academie voor Masters & Professional Courses bood in 2017 drie Engelstalige en zes Nederlandstalige masterprogramma's aan, waarvan twee in samenwerking met de Open Universiteit. Tot het brede aanbod van deze academie behoren ook post- bacheloropleidingen, maatwerkopleidingen en praktijkgerichte programma's. De laatste twee variëren van tweedaagse trainingen tot langere, gecertificeerde post-bacheloropleidingen.

Ondanks intensief overleg over mogelijkheden om de samenwerking voort te zetten, heeft de Open Universiteit in het verslagjaar besloten de samenwerking met hbo-instellingen te beëindigen. De twee masteropleidingen worden afgebouwd.

→ In bijlage 3.4 is een overzicht van onze masteropleidingen en professional courses opgenomen.

De Stichting Post Hoger Beroeps Onderwijs Nederland (SPHBO) heeft nagenoeg al onze professional courses van meer dan tien dagdelen gecertificeerd. Deze courses beschikken ook bijna allemaal over een Onderwijs- en Examenregeling (OER). De SPHBO is een onderdeel van het Centrum voor Post Initieel Onderwijs Nederland (CPION).

In ontwikkeling

In 2017 heeft het College van Bestuur de eerder genoemde visie op masteronderwijs vastgesteld. Deze visie geeft weer hoe wij de ontwikkelingen binnen het hoger onderwijs op het gebied van masteropleidingen vertalen naar onze eigen hogeschool. Ze beschrijft onder andere op basis van welke uitgangspunten we meer (bekostigde en onbekostigde) masterprogramma's willen ontwikkelen en aanbieden, en hoe we dit inbedden in de organisatie. De hogeschoolraad heeft hiermee ingestemd.

In 2016 is de Academie voor Masters & Professional Courses gestart met de ontwikkeling van onderstaande masters. Deze ontwikkeling is in 2017 afgerond.

- **Cyber Security Engineering (start september 2018)**
Deze master is ontwikkeld in samenwerking met de Faculteit IT & Design van De Haagse Hogeschool en de Cyber Security Academy (CSA). In de CSA bundelen de Universiteit Leiden, de Technische Universiteit Delft en De Haagse Hogeschool hun kennis en expertise op het gebied van cybersecurity.
- **Healthy Ageing (start september 2019)**
Voor deze master is een haalbaarheidsrapport opgesteld met de Faculteiten Gezondheid, Voeding & Sport en Sociaal Werk & Educatie. Momenteel wordt er een businessplan opgesteld.

Voor de gezamenlijke ontwikkeling van de Master in Governance & Public Policy is in 2017 verdere basis gelegd met partners in China en Brazilië.

Post-bacheloropleidingen

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

- **Big Data Analyst**
Deze opleiding is met meerdere groepen zeer succesvol gestart. De interesse is zo groot, dat we inmiddels hebben besloten om op basis van het MBA-programma een MBA Big Data te ontwikkelen. Deze MBA is in 2017 begonnen.

- Internationale Montessori-opleiding
Op initiatief van medewerkers van de PABO zijn we een internationale Montessori-opleiding gestart. Ook dit is een zeer succesvol programma. De eerste groep, met studenten van over heel de wereld, is in november 2017 van start gegaan.
- Fraude en onderzoek
In samenwerking met een externe partner is een programma op het gebied van fraude en onderzoek daarnaar ontwikkeld. Dit is een mooi voorbeeld van de rol die de Academie voor Masters & Professional Courses kan vervullen bij het verbinden van bedrijven en De Haagse.

Maatwerktrajecten

De Academie voor Masters & Professional Courses verzorgt maatwerk- en incompanytrajecten voor bedrijven en organisaties. De hogeschool maakt voor deze opdrachtgevers een opleiding op maat. Variërend van workshops van een dag tot opleidingen van meerdere maanden. Dit maatwerk valt niet onder de definitie zoals benoemd in de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs'.

Het aantal maatwerktrajecten steeg in het verslagjaar licht ten opzichte van 2016. We verwachten dat deze stijgende lijn in 2018 doorzet. In 2017 namen in totaal 219 mensen deel aan een maatwerktraject

→ In bijlage 3.3 is een overzicht van onze maatwerktrajecten opgenomen.

3.4. Hoe succesvol zijn we in ons onderwijsaanbod?

Accreditaties en kwaliteitszorg

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

In 2017 is de herziene accreditatiecyclus uitgerold. De inrichting hiervan is in nauwe samenwerking met het onderwijs bepaald. Opleidingen hebben vanaf 2017 de verantwoordelijkheid over de uitvoering en vormgeving van een aantal instrumenten uit de cyclus. Dit past bij de aandacht voor kwaliteitscultuur, waarbij eigenaarschap en betrokkenheid zo dicht mogelijk bij de opleiding liggen.

Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie monitort de uitvoering, maar heeft niet de regie.

Passend bij deze vormgeving van kwaliteitscultuur, is in januari 2017 gestart met een interne auditorenpool met ongeveer dertig docenten, teamleiders en opleidingsmanagers. Al deze auditoren zijn in het voorjaar van 2017 middels een tweedaagse training voorbereid op het uitvoeren van *peer audits*.

In 2017 zijn er bij acht bacheloropleidingen *peer audits* uitgevoerd. De auditoren waren positief over de toegevoegde waarde hiervan. Ze ervoeren een verhoogd kwaliteitsbewustzijn en hebben dit meegenomen naar hun eigen opleiding. Ook de opleidingen waren positief over de opzet.

Kwaliteitsbewaking

In 2017 hebben we voor vier opleidingen een positief accreditatieoordeel van de NVAO gekregen.

Zeven opleidingen zijn door een visitatiepanel bezocht voor de accreditatie. De opleidingen die in het najaar zijn bezocht, worden beoordeeld op basis van het NVAO-kader dat per januari 2017 van kracht is. Dit kader wordt gekenmerkt door het studentenhoofdstuk in de zelfevaluatie, meer vormvrijheid en meer eigenaarschap bij het docententeam. Naast de reguliere accreditatiebeoordeling is ook het ontwikkelgesprek toegevoegd. Dit gesprek wordt na oplevering van het beoordelingsrapport en tot maximaal zes maanden na de visitatie gevoerd.

In 2018 en begin 2019 worden in totaal veertien opleidingen, waarvan twee masteropleidingen, door een extern visitatiepanel beoordeeld. De voorbereidingen hierop zijn volop gaande. De gevraagde overlap in panels binnen de visitatiegroepen maakt de samenstelling van visitatiepanels complex, vooral bij grote visitatiegroepen.

In het verslagjaar zijn de reguliere activiteiten ter voorbereiding op de accreditaties uitgevoerd.

Profileringsfonds voor financiële ondersteuning van studenten

Het profileringsfonds biedt studenten financiële ondersteuning bij studievertraging door bijzondere omstandigheden en bij het vervullen van bestuursactiviteiten. De daartoe ingestelde commissie FOS (Financiële Ondersteuning Studenten) kwam zes wekelijks bij elkaar en heeft in het verslagjaar 200 aanvragen behandeld.

In totaal zijn 200 aanvragen behandeld in 2017, waarvan 115 aanvragen met betrekking tot bestuurlijke activiteiten en 85 aanvragen voor bijzondere omstandigheden. Van deze aanvragen zijn er 171 positief beoordeeld. In totaal is er in 2017 een bedrag van € 485 duizend toegekend uit het Profileringsfonds.

Een bedrag van € 370 duizend is toegekend aan studenten die op grond van bijzondere omstandigheden ondersteuning hebben gekregen uit het Profileringsfonds waarvan € 12 duizend op grond van het beoefenen van topsport. Een bedrag van € 116 duizend is toegekend op grond van bestuursgerelateerde activiteiten. In totaal is in 2017 een bedrag van € 7 duizend toegekend aan niet-EER-studenten.

→ In bijlagen 3.10 en 3.11 is een overzicht van de NVAO-besluiten 2017, een overzicht van de oordelen in de beoordelingsrapporten en een overzicht van de oordelen bij de peer audits opgenomen.
In bijlage 3.6 is een overzicht opgenomen van de uitkeringen vanuit het profileringsfonds

3.5. Wat is onze onderwijsambitie?

Onderwijsvisie- en kader

De Haagse Hogeschool beoogt kwalitatief hoogwaardig en toekomstbestendig voltijds bacheloronderwijs. Om dit te realiseren, hebben we in 2017 een onderwijsvisie en –kader vastgesteld. Dit document gaat uit van drie pijlers:

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

Voor deze pijlers zijn in 2017 negen speerpunten opgesteld: internationale en interculturele ontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling, onderzoekend vermogen, netwerkend vermogen, taalvaardigheid, inclusief onderwijs, studentbegeleiding, programmering en didactiek en toetsing. Hier richten wij ons de komende jaren op.

Per speerpunt is in kaart gebracht:

- wat van de faculteit wordt verwacht;
- wat de faculteiten gezamenlijk doen;
- wat onder centrale regie van de diensten wordt gedaan.

Elk jaar wordt in de beleidsplannen van faculteiten en diensten opgenomen welke speerpunten prioriteit hebben. Ook zijn afspraken gemaakt over de realisatie van de visie. Hierbij is er helder onderscheid in taakverdeling.

Studiesucces

De rendementcijfers van de propedeuse lieten in 2017 een negatieve ontwikkeling zien. Het propedeuserendement na één en na twee jaar is gedaald en het percentage uitvallers na één jaar is gestegen. Ook het post-propedeuserendement is aanzienlijk gedaald.

Sinds collegejaar 2012 loopt het percentage langstudeerders (groep studenten met een inschrijving van nominaal plus twee jaar) gestaag op, in 2017 steeg het naar 11,5 procent. We zien echter wel dat de stijging afvlakt: tot en met 2016 was er sprake van een jaarlijkse stijging van minimaal 0,8 procentpunt, in het verslagjaar vlakke de stijging af naar 0,3 procentpunt. Daarnaast loopt de gemiddelde studieduur van afstudeerders gestaag op.

Aanpak

Bovenstaande negatieve trend moet worden gekeerd. In paragraaf 3.1 is al beschreven welke activiteiten De Haagse op dat punt onderneemt. Aanvullend hierop bundelen we vanaf 2018 de initiatieven in de uitvoering van het regionaal ambitieplan. Daarin richten we ons op gezamenlijke vormgeving van overstapprogramma's, professionalisering van docenten en extra scholing van (aanstaande) studenten voor een succesvolle overstap.

Daarnaast zetten we in op:

1. Het beschikbaar stellen van stuur- en monitordata. In 2017 is gewerkt aan:

- rapporten 'Toetsanalyse' en 'Langstuderen';
- eerste onderwijsdashboard met actuele informatie over studievoortgang en slagingspercentages op toetsen;
- onderzoek naar de relatie tussen studenttevredenheid en studiesucces.

Op grond hiervan is het onderzoek naar de eerste honderd dagen van onze studenten aangepast. Deze relatie wordt in 2018 verder onderzocht.

In 2018 wordt een studentmonitor gerealiseerd, zodat elke begeleider continu inzicht heeft in de voortgang van zijn groep studenten.

2. Specifieke maatregelen om studiesucces te verbeteren in de verschillende fasen van de opleiding

Alle faculteiten hebben concrete maatregelen ingevoerd om studiesucces te verbeteren. Deze maatregelen zijn divers en variëren van het ingrijpen op een vak binnen een opleiding tot een faculteitsbrede aanpak om het aantal langstudeerders terug te dringen met behulp van afstudeercommunities.

3. Sturing via planning- en controlcyclus

Het verbeteren van studiesucces vormt een nadrukkelijk onderdeel van de planning- en controlcyclus. De kaderbrief bevat kernprestatie-indicatoren waarop eenmaal per jaar wordt gerapporteerd en verantwoord. Voor 2018 zijn hierop streefwaarden vastgelegd in de faculteitsjaarplannen. Elk semester wordt er gerapporteerd over de voortgang.

Investeren in blended learning en digitale leeromgeving

Zoals beschreven in de onderwijsvisie en -kader, is blended learning binnen De Haagse gericht op het gebruik van digitale tools om *quality time* met studenten te bereiken. In 2017 is er een begin gemaakt met de uitvoering van deze visie. Zo is de Faculteit Sociaal Werk & Educatie ondersteund bij de invoering van de brede bachelor en zijn er drie opleidingen geselecteerd voor intensieve begeleiding bij hun curriculumvernieuwing. De keuze en aanpak om drie opleidingen intensief te begeleiden, wordt in 2018 geëvalueerd op effectiviteit. Ook wordt dan gekeken naar de impact op de onderwijsvernieuwing van deze opleidingen en de daaruit voortvloeiende *good practices* voor de hele hogeschool.

Ten behoeve van een bredere, generieke ondersteuningsvraag, is in 2017 een aantal producten opgeleverd, zoals een uitgebreide en overzichtelijke helppagina in Blackboard, Blackboard-opleidingstemplates voor blended onderwijs en nieuwe *good practices* voor op de website 'Learn-IT'

The Hague Center for Teaching and Learning (HCTL) heeft in samenwerking met de Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie een leergang 'Blended Learning' en een e-learning voor blended learning ontwikkeld. Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie, Dienst Facilitaire Zaken & IT en HCTL hebben hun samenwerking met betrekking tot IT en onderwijs het afgelopen jaar geïntensiveerd. Dit resulteerde tijdens het jaarlijkse THINKFST onder meer in de gezamenlijk ontwikkelde 'blended learning tool challenge' langs de verschillende faculteiten op De Haagse. Ook is het BL-spel ontwikkeld, een spel waarmee blended modules ontworpen kunnen worden. Dit is al bij een aantal opleidingen succesvol gespeeld en wordt ook bij de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) ingevoerd.

Op Blackboard is 'Feedbackfruits', een set tools voor online (peer)feedback, als plug-in geïnstalleerd. Ook zijn we gestart met een voorverkenning van alternatieven, aanpak en programma van eisen voor de aanstaande aanbesteding voor een leermanagementsysteem (LMS). In dat verband is er tevens begonnen met een update van de visie op de digitale

leeromgeving (DLO) uit 2014. Verder is na een aanbesteding het digitaal toetsstelsel 'Remindo' aangeschaft. Inmiddels is een aantal opleidingen begeleid bij het afnemen van toetsen in Remindo. De geplande uitgebreide uitrol is uitgesteld in verband met de financiële situatie van De Haagse Hogeschool.

3.6. Wie betrekken we in onze onderwijsambities?

Beroepenveldcommissies

Binnen het accreditatiekader speelt de betrokkenheid van stakeholders een belangrijke rol. Goed contact met het werkveld is noodzakelijk voor het profiel van de opleiding en de competenties, maar ook voor het realiseren van beroepsgerichte opdrachten en stages. Om deze reden hebben opleidingen van De Haagse Hogeschool tenminste een beroepenveldcommissie.

De betrokkenheid van het werkveld wordt gemonitord via de instrumenten uit de kwaliteitszorgcyclus (zie 3.4). Sinds het vernieuwde accreditatiekader en de inwerkingtreding van de Wet versterking bestuurskracht, is de rol van studenten in de kwaliteitszorg van de opleiding versterkt. In de zelfevaluatie van een opleiding is een apart hoofdstuk door studenten verplicht.

Opleidingscommissies

In navolging van de Wet versterking bestuurskracht is het medezeggenschapsreglement aangepast. De opleidingscommissies zijn door middel van een personenstelsel gevuld met gekozen studenten en medewerkers. Elke opleiding of groep van opleidingen kent een opleidingscommissie die, naast de faculteitsraad, op decentraal niveau als medezeggenschapsorgaan functioneert. De leden van de commissies worden financieel en door middel van scholing ondersteund in hun werkzaamheden. Vanaf 1 september 2017 zijn deze 'commissies nieuwe stijl' actief.

Passend bij de nieuwe bevoegdheden, is in het najaar van 2017 het concept Onderwijs- en Examenregeling (OER) voor het eerst via een hogeschoolbrede consultatie voorgelegd aan alle opleidingscommissies.

Examencommissies

De examencommissies moeten het niveau van de opleidingen borgen. De portefeuillehouder Onderwijs en onderzoek van het College van Bestuur spreekt jaarlijks elke examencommissie afzonderlijk. Dit gesprek is naar aanleiding van de jaarverslagen van de examencommissies. Deze jaarverslagen toonden in het verslagjaar een beeld dat niet significant afwijkt van het beeld van de afgelopen jaren; een hoge werkdruk in combinatie met onzekerheid over het optimaal gebruiken van alle kwaliteitsborgende instrumenten.

In 2017 heeft de examencommissies 'OSIRIS Zaak' in gebruik genomen. Dit is een automatiseringsapplicatie die een uniforme en efficiënte administratieve werkwijze van de examencommissies ondersteunt.

Onderwijs- en Examenregeling (OER)

Conform de wetgeving is in 2017 de geldigheidsduur van behaalde toetsresultaten op oneindig gesteld. Resultaten kunnen echter na vijf jaar voor veroudering in aanmerking komen. Hiervoor moet de opleiding de veroudering van kennis, kunde of inzicht vaststellen, en de examencommissie de resultaten daadwerkelijk als vervallen verklaren.

Daarnaast is er gefocust op bewaking van de toegankelijkheid van het onderwijs en de daarmee samenhangende problematiek rondom de eigen bijdrage van de student. In juni 2017 heeft De Haagse hier een beleid voor opgesteld.

3.7. Wat is onze onderzoeksambitie?

Strategisch onderzoeksbeleid

In 2017 is de strategische notitie 'Onderzoek versterkt' definitief vastgesteld door het College van Bestuur, onder instemming van de Hogeschoolraad. Deze kwam in 2016 tot stand via een participatief traject.

De notitie beschrijft het strategisch onderzoeksbeleid van De Haagse Hogeschool voor de komende vijf tot tien jaar. Daarbij hebben we de volgende centrale thema's geformuleerd:

- 'Relatie onderzoek en onderwijs': een betere samenwerking realiseren tussen onderzoek en onderwijs, en met onderzoek bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs;

- 'Kenniscirculatie': verbeteren van de doorwerking van het praktijkgerichte onderzoek richting onderwijs, beroepspraktijk en maatschappelijk debat;
- 'Focus': de reeds gekozen thema's verder invullen en een substantieel deel van het onderzoek daarop richten;
- 'Massa': uitbreiden van het onderzoeksvolume;
- 'Kwaliteit': de kwaliteit van het onderzoek verder versterken en verankeren.

In opdracht van het College van Bestuur zijn drie hogeschoolbrede werkgroepen gestart die de implementatie op speerpunten uit 'Onderzoek versterkt' moeten bevorderen:

- **Wergroep Governance**
Deze werkgroep evalueert de effectiviteit van de huidige onderzoeksgovernance. Hieronder vallen beslissingsbevoegdheden, verantwoording en toezicht van personele en financiële kwesties en van strategische keuzes, kwaliteit en prestaties. Wergroep Governance komt in het voorjaar van 2018 met aanbevelingen voor aanpassing in structuur en processen.
- **Wergroep Onderzoek-Onderwijs**
Deze werkgroep richt zich op het verbeteren van de wisselwerking tussen onderwijs en onderzoek. Ze verzamelt voorbeelden, tips en handleidingen. Bijvoorbeeld door studiedagen te organiseren met docenten, onderzoekers, lectoren en studenten van De Haagse. In het voorjaar van 2018 bespreekt en verwerkt de werkgroep de opbrengsten binnen elke faculteit.
- **Wergroep Kwaliteitszorg**
Deze werkgroep bereidt de onderzoeksplatforms voor op de onderzoeksvisitaties in studiejaar 2019- 2020 en begeleidt de visitatietrajecten. Ook is zij verantwoordelijk voor een hogeschoolbreed kwaliteitszorgsysteem op basis van het 'Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022' (BKO). In dit systeem komen ook indicatoren voor zowel de te visiteren onderzoekseenheden als de lectoraten.

De faculteiten en diensten hebben de ambities uit de notitie 'Onderzoek versterkt' geconcretiseerd in de eigen jaarplannen voor 2018. Binnen het 'platform realisatie Onderzoek versterkt' trekken zij samen op in het realiseren van de ambities.

De implementatie van de notitie wordt via de managementrapportages gemonitord.

Kwaliteitszorg voor onderzoek

Om de kwaliteit van onderzoek goed te kunnen borgen en monitoren, heeft De Haagse Hogeschool een heldere kwaliteitscyclus nodig. Deze herijken we in 2017 en 2018 vanwege het nieuwe landelijke BKO. Het oordeel van *peers* en stakeholders is hierin belangrijk.

Het BKO vereist dat onderzoekseenheden eens in de zes jaar extern worden geïnspecteerd. Met de onderzoeksplatforms en binnen de Strategische Onderzoeksraad (SOR) is uitvoerig gesproken over dit traject en de planning. Dit heeft geleid tot een definitieve visitatiekalender. Hierin staat dat de platforms 'Goed Bestuur voor een Veilige Wereld' en 'Connected Learning' in 2019 extern worden geïnspecteerd. De Platforms 'Kwaliteit van Leven: Mens en Technologie' en 'The Next Economy' worden in 2020 geïnspecteerd.

Europees en internationaal onderzoek

In het voorjaar van 2017 heeft De Haagse Hogeschool een Europese subsidiestrategie vastgesteld onder de titel 'Meedoen in Europa – een internationaal onderzoeksprofiel'. Hierin zijn drie thema's voor Europese profilering geïdentificeerd:

1. International governance: safety and justice
2. Global & inclusive learning
3. Mobility technology for health care

In september 2017 was er een bijeenkomst van de UAS10 op De Haagse Hogeschool. De UAS10 is een platform van twaalf Nederlandse hogescholen met gedeelde ambities op het gebied van Europees en internationaal onderzoek. Deze hogescholen zoeken naar samenwerking die leidt tot succes in het genereren van onderzoekssubsidies. De samenwerking is in 2015 officieel gestart en bijeenkomsten vinden elk half jaar plaats. Tijdens de bijeenkomst zijn er werkafspraken gemaakt waar hogescholen op kunnen intekenen.

Onderzoekscultuur

In het verslagjaar organiseerden de onderzoeksplatforms tientallen onderzoekslunches. Hierbij presenteerden medewerkers hun onderzoek aan collega's. Alle medewerkers van De Haagse die in de afgelopen twee jaar promoveerden, ontvingen bij het jaarlijkse THNKFST een beeldje als waardering voor hun onderzoek. Dorien Voskuil (hoofddocent Voeding & Diëtetiek; onderzoeker lectoraat Mantelzorg) won de Pim Breebaart Research Award 2017 voor haar onderzoek naar kritisch denken over technologie, gezondheid, voeding en zorg en haar concept 'de dialoogtafel'.

Promoveren

De herziening van het promovendibeleid is in januari 2017 vastgesteld door het College van Bestuur. Hierin staat dat docenten en andere medewerkers promotie vouchers kunnen krijgen om een proefschrift te schrijven. Daarbij ligt meer nadruk op pre-promotie vouchers, die medewerkers in staat stellen een goed promotievoorstel voor externe financiering te schrijven. Vijf medewerkers van De Haagse ontvingen in 2017 van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) een promotiebeurs voor leraren.

3.8. Wat is onze focus in onderzoek?

Mijlpalen onderzoeksplatforms

Onderzoeksplatform 'The Next Economy'

Voor het platform The Next Economy was de focus in 2017 het opstellen van een breed gedragen jaarplan. Alle betrokken faculteiten hebben hiervoor input geleverd. Dit resulteerde in een compleet visiedocument waarmee de komende jaren wordt gestart.

In 2017 is één nieuwe lector aangesteld. Christine de Lille startte als lector Innovation networks. Daarnaast zijn we begonnen met de werving van een lector Energy in Transition.

Er is sprake van een goede wisselwerking tussen het onderzoek van het platform en het onderwijs. Voorbeelden zijn het data-analyseonderwijs bij de opleiding Commerciële Economie en de minor rond ondernemerschap, die werd opgezet door de opleiding Bedrijfseconomie.

De resultaten van de verschillende onderzoeklijnen van het lectoraat Financial Inclusion and New Entrepreneurship zijn vastgelegd in de glossy 'FINE'. Deze glossy gebruikt het platform om interne en externe partijen te inspireren tot samenwerking.

Onderzoeksplatform 'Goed Bestuur voor een Veilige Wereld'

Het platform Goed Bestuur voor een Veilige Wereld werkte in 2017 de drie onderzoeklijnen 'mondiale steden', 'complexe governance' en 'nieuwe risico's' nader uit. Het doel hiervan was meer onderzoeksmassa en meer intern en extern draagvlak creëren. Een voorbeeld van deze uitwerking is het aanstellen van een senior onderzoeker voor het kennisprogramma 'Stad', dat samen met platform Connected Learning wordt opgezet. Ook werkte het platform mee aan de invulling van externe samenwerkingsverbanden zoals het Central Innovation District Den Haag en City Deals met Den Haag en Delft.

Om meer focus en massa te realiseren binnen het platform, zijn in 2017 vier nieuwe onderzoeksprojecten gestart. Dit is in lijn met de meerjarige onderzoeksagenda van de hogeschool. Ook werd de onderzoeksagenda 'Cybersecurity' afgestemd met die van het platform.

In 2017 werd één nieuwe lector aangesteld: Rutger Leukfeldt startte als lector Cybersecurity in het MKB. De NWO, gemeenten Den Haag en Zoetermeer en het ministerie van Justitie en Veiligheid leverden een financiële bijdrage voor deze aanstelling. Daarnaast is de werving voor een lector Changing Role of Europe gestart. Verder zijn er definitieve plannen voor lectoraten Multilevel Regulation, Governance of Risk en United Nations Studies - Peace and Justice (samen met de Universiteit Leiden).

Om te zorgen dat onderzoek en onderwijs elkaar versterken, stemmen de betrokkenen regelmatig met elkaar af. Met name met de Faculteit Bestuur, Recht en Veiligheid. Een resultaat van de wisselwerking tussen onderzoek en onderwijs is de onderwijscatalogus met mogelijkheden voor praktijkonderzoek door studenten HBO-ICT.

Onderzoeksplatform 'Connected Learning'

In 2017 heeft het platform Connected Learning invulling gegeven aan het meerjarenprogramma 2017-2021. De onderzoekslijnen 'public learning', '21st century learning' en 'global & inclusive learning' resulteerden in onderzoeksprojecten in samenwerking met externe partijen zoals de gemeente Den Haag, het Gewestelijk Arbeids Kantoor, hogescholen Inholland en Windesheim en de ParticipatiePraktijk. De drie onderzoekslijnen worden gedragen door lectoren die de projecten in tweetallen aansturen. Zo wordt gebouwd aan een gezamenlijke kennisbasis. In een interne redactieraad reflecteren de lectoren samen op de inhoud van het programma en de kwaliteit van de onderzoeksprojecten.

Het onderzoek van het platform heeft direct impact op de praktijk en het onderwijs. Verschillende projecten hebben geleid tot *communities of practice* binnen de hogeschool, bijvoorbeeld op het gebied van langstudeerders. Ook doet het platform onderzoek in innolabs in de Haagse wijken. Binnen de innolabs werken onderzoekers, studenten en docenten met ambtenaren, burgers en sociale ondernemers.

In 2017 werden drie voorstellen voor nieuwe lectoraten goedgekeurd: Wereldburgerschap, Inclusive Education en Global Learning. De laatste twee zijn in 2017 al gestart.

Het lectoraat Inclusive Education heeft een studentbranche opgericht. Hierin denken studenten samen na over hoe *social inclusion* bevorderd kan worden binnen het onderwijs. Het lectoraat Duurzame Talentontwikkeling organiseerde het HRM-symposium 'Topwerkgeverschap!', dat werd bezocht door ruim 200 HRM-studenten en -professionals.

Vanuit Connected Learning werd in samenwerking met de subsidiedesk en HCTL de leergang 'Bouwstenen Praktijkgericht Onderzoek' verzorgd voor senior onderzoekers. Deze leergang wordt ontwikkeld en aangeboden door acht hogescholen, waaronder De Haagse Hogeschool.

Onderzoeksplatform 'Kwaliteit van Leven: Mens en Technologie'

Het jaar 2017 stond voor het onderzoeksplatform Kwaliteit van Leven: Mens en Technologie in het teken van aanscherping van het meerjarenonderzoeksplan. Hiervoor zijn inhoudelijke gesprekken gevoerd met alle lectoren van het platform en de opleidingsmanagers van de vier betrokken faculteiten: Gezondheid, Voeding & Sport, Technologie, Innovatie & Samenleving, IT & Design en Sociaal Werk & Educatie. Er zijn werkbijeenkomsten gehouden over de inhoudelijke pijlers van het platform en de verbinding tussen onderwijs en onderzoek. Eind 2017 resulteerde dit in een aangescherpt onderzoeksplan. Tijdens de gesprekken met de opleidingsmanagers van de vier faculteiten is ook gesproken over hoe we de opleidingen onderwijs en onderzoek met elkaar kunnen verbinden, hoe zorgaspecten zijn verweven in de technische opleidingen, en hoe techniek is verbonden met de gezondheidsopleidingen.

De SIA SPRONG-subsidieaanvraag voor 'Vitale Delta' is gehonoreerd. Dit is een gezamenlijke aanvraag van vier hogescholen (Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Leiden, De Haagse Hogeschool en Hogeschool Inholland), waarbij het consortium over de komende acht jaar twee miljoen euro ontvangt om de onderzoeksgroep te versterken.

In samenwerking met Medical Delta is in mei 2017 een nieuw Living Lab gestart, het Living Lab Care Robotics. Dit is, naast het Living Lab Rehabilitation Technology een tweede Living Lab waarmee het platform de samenwerking met de praktijk (zorginstellingen, (technologie)bedrijven en andere kennisinstellingen) vormgeeft. Binnen de twee Living Labs zijn in 2017 acht projecten met subsidie van Medical Delta gehonoreerd. Het gaat hierbij om publiek-private samenwerkingen, waarbij het project zorg-technologie wordt ontwikkeld en getest bij een zorginstelling met ondersteunend praktijkgericht onderzoek van docent-onderzoekers en lectoren van De Haagse Hogeschool.

Hoofdstuk 4

Medewerkers en Organisatie



De Haagse Hogeschool staat midden in de samenleving, en wil een afspiegeling daarvan zijn. Naast onze diversiteit aan studenten, hechten we waarde aan een divers personeelsbestand. We streven naar een inclusieve campus waarin gelijke kansen centraal staan. In dit hoofdstuk staan onze HRM-feiten en -cijfers met tekstuele uitleg.

4.1. Hoe heeft de organisatie zich ontwikkeld?

Vanuit HRM-perspectief stond 2017 voor De Haagse Hogeschool in het teken van positiebepaling en ontwikkeling. Verschillende elementen speelden een rol. De midterm review op het instellingsplan, versterking van open en professionele cultuur, slechte prognoses van het financiële resultaat en de quickscan van de reorganisatie fase 3. Daarnaast investeerden we in een aantal belangrijke thema's. Zoals een integraal leiderschapstraject, teamontwikkeling en docentprofessionalisering.

Midterm review

In 2014 heeft De Haagse het instellingsplan 'Wereldburgers in een lerende samenleving' vastgesteld. Elke faculteit en dienst heeft de filosofie en de uitgangspunten uit dit plan vertaald naar ambities voor het onderwijs en onderzoek.

In de eerste helft van 2017 zijn ieders prestaties langs de lat van het instellingsplan gelegd. Dit tussentijdse onderzoek was de 'midterm review op het instellingsplan'. Het doel was tweeledig:

- De eerste resultaten van de ambities uit het instellingsplan herkennen en hierop reflecteren.
- Onderzoeken hoe er meer voortgang bereikt kan worden op onderbelichte ambities.

De midterm review doorliep een aantal fasen. Elke faculteit en dienst heeft een *selfassessment* opgesteld, met daarin de positiebepalingen ten opzichte van de geformuleerde ambities. Op basis van deze selfassessments vond een interne peerreview plaats. Vervolgens keek een extern panel, de reviewcommissie, naar De Haagse als geheel.

De reviewcommissie had een positief oordeel over de koers van de hogeschool. Ze vond dat er een brede overeenstemming was over de positieve invloed van de thema's 'wereldburgerschap', 'internationalisering', 'netwerkhogeschool' en 'kwaliteit'. Over deze thema's zijn in het instellingsplan doelstellingen geformuleerd. Daarnaast plaatste ze een aantal kritische kanttekeningen, bijvoorbeeld bij de borging van de kwaliteit van het onderwijs. Hierbij ligt studiesucces nu soms te sterk op het bord van de individuele docent of bij de teams. Zonder dat er duidelijke taken en verantwoordelijkheden zijn afgesproken. Verder gaf de commissie aan dat het concept 'resultaatverantwoordelijke teams' op de rails staat, maar nog onvoldoende gedeeld en uitgewerkt is.

Hieruit heeft De Haagse twee opdrachten gedestilleerd:

1. Realiseer de ambities van het instellingsplan.
2. Zorg voor een financieel en organisatorisch beleid dat een aanzienlijke investering in onderwijs en onderzoek mogelijk maakt. Met een gezonde financiële basis.

Om de ambities te realiseren, zijn er vanuit HRM-perspectief een aantal randvoorwaarden. Deze zijn opgenomen in de strategische koers 'open en professionele cultuur'. Belangrijke thema's binnen deze koers zijn 'professionalisering', 'leiderschap', 'teamontwikkeling' en 'sociale veiligheid'.

Sociale veiligheid

Sociale veiligheid raakt het fundament van De Haagse Hogeschool. We willen een organisatie zijn met een open en professionele cultuur. Waar men het goede gesprek opzoekt en waar moeilijke gesprekken niet uit de weg worden gegaan. Het afgelopen jaar is gebleken dat dit op een aantal plekken binnen de hogeschool niet zo wordt ervaren. Om dit te verbeteren, werken alle betrokken personen en instanties aan de versterking van de sociale veiligheidscultuur. Openheid, professionaliteit en betrokkenheid vormen daarbij de kern van de cultuur die De Haagse nastreeft. Dit is verwoord en uitgewerkt in onze integriteitscode.

AANTAL MEDEWERKERS

2.125

VAST/TIJDELIJK CONTRACT

84% / 16%

VROUW

1.163



MAN

962



VERDELING MEDEWERKERS



ONDERWIJZEND
PERSONEEL

1.363

ONDERSTEUNEND
PERSONEEL

762

**AANTAL
STUDENTEN**

25.853



ONDERWIJZEND PERSONEEL

% MASTER

85,4%



% GEPROMOVEERDEN

9,9%



VERZUIM
PERCENTAGE

5,1%

ALGEMENE TEVREDENHEID

6,5

LEIDERSCHAP

6,3



PROFESSIONALISERING

6,5

TEAMSAMENWERKING

7,1



GEMIDDELDE
LEEFTIJD

46



Het versterken van de sociale veiligheidscultuur vraagt enerzijds om professionalisering bij de leidinggevenden en anderzijds om een brede ontwikkeling binnen de gehele organisatie. Zo kan De Haagse een weerbare en conflictvaardige organisatie worden. Hierbij is het belangrijk dat medewerkers en studenten zich vrij kunnen uiten en dat aan deze uitingen ook gepaste aandacht wordt besteed. Onderdeel hiervan is een transparante, eenvoudige en toegankelijke hulp- en klachtenstructuur voor medewerkers. Binnen de huidige klachtenstructuur zitten een aantal onduidelijkheden. Om die reden is de bestaande hulp- en klachtenstructuur van De Haagse Hogeschool doorgelicht. De aanbevelingen van de ombudsman en de vertrouwenspersonen zijn hierin meegenomen. Hierna zijn er voorstellen ontwikkeld om die structuur effectiever, compacter en toegankelijker te maken voor medewerkers. Daarnaast is er gewerkt aan een nieuwe versie van de integriteitscode. Deze is gemaakt op basis van input van leidinggevenden en medewerkers.

Om een beter beeld te krijgen van waar zich de sociale veiligheidsissues voordoen, zijn enkele vragen over sociale veiligheid toegevoegd aan het medewerkerstevredenheidsonderzoek (Het Kompas). Uit dit onderzoek bleek dat er een grote samenhang was tussen de scores op de vragen over sociale veiligheid en de vragen over de algemene tevredenheid. Het Kompas gaf op het thema sociale veiligheid een overwegend positief beeld. Kijkend echter naar de resultaten per organisatieonderdeel, was het beeld bij sommige plekken in de organisatie minder positief. Afspraak is dat op deze plekken interventies worden ingezet, om zo de sociale veiligheid daar te verbeteren. Dit is voor een groot deel al gerealiseerd.

Financiën

In het voorjaar van 2017 werd duidelijk dat het financiële resultaat van dat jaar een slechtere prognose liet zien dan begroot. Het effect daarvan op de meerjarenbegroting liet een ongewenste ontwikkeling zien.

Medio 2017 is er een tijdelijke vacaturemaatregel ingesteld voor het terugbrengen van de personele lasten. Het doel was de instandhouding van de kwaliteit en ambitie van de hogeschool, zonder financieel uit de pas te lopen. Ook moest het de interne mobiliteit vergroten. De opbrengst van deze aanpak resulteerde begin juli in een neerwaartse bijstelling van de prognose voor personele lasten. Deze bijstelling is ook zichtbaar in de ontwikkeling van de totale fte-bezetting eind 2017.

Het instellen van de vacaturemaatregel leidde vanzelfsprekend tot veel reacties vanuit het personeel en de medezeggenschap van De Haagse Hogeschool. Daarom heeft het bestuur in diverse personeelsbijeenkomsten uitleg gegeven over de noodzaak van de vacaturemaatregel.

Quickscan

Bij de vacaturemaatregel was het belangrijk om de verhouding onderwijzend personeel en onderwijsbeheerspersoneel (OP/OBP) in acht te houden. Analyses lieten zien dat de OBP-formatie te snel groeide. Om die reden is er een quickscan op de reorganisatie fase 3 (herclustering en herinrichting ondersteunende processen) uitgevoerd.

De quickscan had twee doelen. Ten eerste zicht krijgen op de afwijkingen in de vastgestelde formatie uit fase 3, in vergelijking met de huidige bezetting. Om vervolgens te kijken welke interventies nodig waren om de formatie kwantitatief te beheersen en binnen de financiële kaders te blijven. Ten tweede was het van belang om op hoofdlijnen de realisatie van de doelen uit de reorganisatie fase 2 en 3 inzichtelijk te maken.

Het resultaat van deze quickscan zat in de bijsturing op de formatie, meer inzet op de uniformering van processen bij de faculteitsbureaus, en verduidelijking en sturing op de ontwikkelopdrachten uit fase 3. Daarnaast is afgesproken dat de evaluatie van de reorganisatie fase 2 en 3 naar voren zou worden gehaald. Deze vindt plaats in de eerste helft van 2018.

4.2. Hoe staat het met onze medewerkers?

Formatieontwikkeling

Op 31 december 2017 werkten bij De Haagse Hogeschool 2.125 medewerkers met een arbeidsovereenkomst in een omvang van 1.748 fulltime equivalenten (inclusief CvB 1751 fte). Dit is een daling van 1 procent ten opzichte van 2016. Hierbij is het onderwijsbeheerspersoneel (OBP) met 4 procent gestegen, versus 3 procent daling van het onderwijzend personeel (OP). De verhouding OP/OBP was eind 2017 63/37. De verhouding man/vrouw blijft al jaren gelijk op 47/53.

De ontwikkeling in personeel dat niet in loondienst is (PNIL) kon in 2017 nog niet worden gevolgd in fte. Ze kon echter wel in budgetuitputting worden gepresenteerd. Hierbij is geconstateerd dat de realisatie van PNIL binnen de begroting blijft.

Masterpercentage

Om de onderwijskwaliteit en -continuïteit te waarborgen, verwacht De Haagse Hogeschool van alle docenten dat zij beschikken over minimaal een opleiding op wetenschappelijk of professioneel masterniveau. Daarnaast stimuleert de hogeschool medewerkers die nog niet over een masterkwalificatie beschikken, om een masteropleiding te volgen.

Vanaf 2014 is er een stijgende lijn in masterpercentage en gepromoveerdenpercentage. Deze heeft zich in 2017 doorgezet en komt uit op 85,4 procent mastergraad en 9,9 procent gepromoveerden.

Verzuimpercentage

Het gemiddelde verzuim bij De Haagse lag in 2017 op 5,12 procent. Een aanzienlijke stijging in vergelijking met eerdere jaren (respectievelijk 3,98 procent in 2016 en 4,04 procent in 2015). De oorzaken zijn geanalyseerd en er zijn gerichte instrumenten en acties ingezet.

Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E)

De Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) is eind 2017 afgerond. De plannen van aanpak per faculteit en op hogeschoolniveau zijn ter toetsing aangeboden aan de arbeidshygiënist van Zorg van de Zaak.

In het eerste kwartaal van 2018 wordt de terugkoppeling verwacht. Dan kunnen de plannen van aanpak met de medezeggenschap worden besproken.

Arbeidsomstandigheden

In 2017 deden zich geen ernstige bedrijfsongevallen voor die de hogeschool aan de Arbeidsinspectie moest melden.

→ In bijlage 4.1 is gedetailleerde HRM-informatie opgenomen.

4.3. Hoe hebben onze medewerkers zich ontwikkeld?

Medewerkers van De Haagse Hogeschool zijn deskundige, bevlogen en betrokken mensen die garant staan voor een goede onderwijscultuur. Hun persoonlijke en vakinhoudelijke ontwikkeling staan centraal.

Professionaliseringsplan 2017

Conform de afspraken in de cao-hbo maakt elke hogeschool jaarlijks een professionaliseringsplan. Dit plan biedt richting en kaders voor de professionaliseringsactiviteiten binnen de hogeschool. Hierin wordt de professionaliseringsopgave op instellingsniveau gedefinieerd, en worden de collectieve professionaliseringsthema's en bijbehorende uitgangspunten benoemd. Als basis voor het professionaliseringsplan dienen de koers en ambitie van de hogeschool, plus de impulsen uit de omgeving.

De ambities van De Haagse Hogeschool vragen om een stevige basis. Docenten die pedagogisch, didactisch en vakmatig sterk onderlegd zijn, sterke onderwijsteams die goed samenwerken, onderwijskundig leiderschap en passende ondersteuning. Met een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de opleiding van de student. In 2017 was het professionaliseringsplan het uitgangspunt voor het leren en ontwikkelen van medewerkers. De focus lag op de volgende thema's:

- standaardkwalificaties docenten;
- Thema's: wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool (WIN);
- inzetten op verschillende vormen van leren;
- teamontwikkeling in onderwijsteams;
- (onderwijskundig) leiderschap;
- ontwikkeling van de ondersteuning;

In de eerder genoemde strategische koers is een open en professionele cultuur een van de drie speerpunten van De Haagse. Organisatieleren, teamontwikkeling en het stimuleren van permanente professionele ontwikkeling zijn daar onderdeel van. Deze thema's worden gezien als belangrijke instrumenten om de prestaties van de hogeschool te verbeteren.

The Hague Center for Teaching and Learning (HCTL)

The Hague Center for Teaching and Learning (HCTL) is het netwerkcentrum voor professionalisering van medewerkers van De Haagse Hogeschool. Zij kunnen hier terecht voor kennisuitwisseling, masterclasses, trainingen en leergangen.

Het HCTL heeft de doelstelling om de kennis en de activiteiten van professionalisering te bundelen en daarmee een betere kwaliteit te garanderen. Vanuit HCTL vindt sturing plaats op het hogeschoolbrede professionaliseringsplan.

Het aanbod wordt zoveel mogelijk verzorgd door docentopleiders (medewerkers van de hogeschool). Wanneer er geen interne capaciteit is, worden externe deskundigen ingezet.

Standaardkwalificaties docenten

Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB)

De Haagse Hogeschool heeft als doelstelling dat in 2020 alle docenten met een vast dienstverband BDB-gecertificeerd zijn (Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid). Op dit moment is 72 procent van de docenten aantoonbaar didactisch bekwaam.

Het HCTL biedt sinds 2015 een eigen, landelijk erkende leergang BDB aan. Met de vaststelling van het nieuwe onderwijskader binnen de hogeschool is in 2017 gewerkt aan een plan van aanpak voor de doorontwikkeling en herijking van de BDB. De resultaten hiervan worden in 2018 zichtbaar.

Professionalisering docentopleiders voor BDB

In 2017 waren 25 docenten van De Haagse actief als docentopleider in HCTL-programma's. Het ging hierbij om docenten die op een bepaald terrein expert zijn en collega's kunnen opleiden en begeleiden. Voorbeeldterreinen zijn curriculumontwikkeling, toetsing, internationalisering en netwerkontwikkeling.

Basis- en Seniorekwalificatie Examinering (BKE en SKE)

De Haagse streeft ernaar dat in 2020 alle docenten met een vast contract BKE-gecertificeerd zijn. Dit besluit is genomen naar aanleiding van het advies van de Expertgroep BKE/SKE. Deze groep presenteerde een programma van eisen voor BKE/SKE in opdracht van de Vereniging Hogescholen.

In 2017 is de infrastructuur voor het kunnen behalen van de BKE-kwalificatie in de hogeschool vormgegeven. Docenten kunnen zich via vijf routes kwalificeren, namelijk: teamleertrajecten, train-de-trainer, individuele inschrijving, eigen praktijkmateriaal voor een EVC-procedure indienen en een nieuw te ontwerpen synchroon e-learningtraject.

De Haagse zit in een overgangsfase richting BKE-certificering voor alle docenten met een vast contract. Momenteel is 16 procent gecertificeerd.

Verdiepende leertrajecten voor docenten

In 2017 is geïnvesteerd in het uitbreiden van het aanbod van verdiepende leertrajecten voor docenten. Hierdoor heeft de ontwikkeling rondom leerinterventies voor blended learning een vlucht genomen. Er is een e-learning 'Blended Learning' ontwikkeld en uitgezet onder docenten.

De herziene leergang 'Examencommissie', verplicht voor nieuwe leden van een examencommissie, is in 2017 uitgevoerd.

Speerpunten: wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool (WIN)

Op het gebied van de WIN-thema's zijn verschillende leerinterventies met succes gestart.

Zo is de leergang 'Wereldburgerschap' ontwikkeld in samenwerking met UNESCO en in november 2017 gestart. Ook lopen er diverse leertrajecten rondom internationalisering bij opleidingen en faculteiten. Vanuit het HCTL is bijvoorbeeld

in samenwerking met Cambridge de leergang 'English as a medium for instruction' ontwikkeld. Bovendien is de training 'Internationalisation Teaching & Learning' ontwikkeld en gegeven. Deze is positief geëvalueerd. Er is vanuit verschillende hogescholen en universiteiten belangstelling voor de leertrajecten rondom internationalisering. De samenwerking is opgestart.

Inzetten op verschillende vormen van leren

In 2017 is gewerkt aan de ontwikkeling van een meer integrale visie op leren, ontwikkelen en innoveren. Professionaliseren en innoveren zijn immers vaak twee kanten van dezelfde medaille. Ze kennen allerlei verschijningsvormen, zoals: netwerklernen, ontwerp- en onderzoekend leren en werkpleklernen. Deze vinden vaak in hybride combinaties plaats naast de meer traditionele leervormen. Vanuit dit besef worden de dagelijkse werktaken langzamerhand vaker, systematisch en expliciet gecombineerd met een leer-, innoveer- of professionaliseringsopdracht. Dat maakt professionalisering meer tot een deel van het dagelijkse werk, in plaats van iets extra's.

Teamontwikkeling in onderwijsteams

In aansluiting op 2016 is 'teamontwikkeling' ook één van de collectieve thema's voor 2017. De Haagse heeft in het professionaliseringsplan van 2017 de grondslag van haar visie op teams omschreven, en daarvoor de minimumvoorwaarden voor het ontwikkelen tot resultaatverantwoordelijke teams gedefinieerd. Veel teams zijn op een bepaalde manier bezig met teamontwikkeling. Soms gaat dat langs de weg van curriculumvernieuwing, soms loopt dat via duidelijkheid creëren over de stip aan de horizon en samen werken aan het resultaat.

Om de teamontwikkeling te kunnen monitoren, is in Het Kompas 2017 een vragenblok opgenomen over teamsamenwerking. Gevraagd is naar de leer- en feedbackcultuur, de resultaat oriëntatie en de kwaliteit- en innovatiecultuur. Om de dialoog over ontwikkeling van en binnen de teams te bevorderen, is in het najaar van 2017 hogeschoolbreed een instrument geïntroduceerd: de teamscan. De managementteams hebben als eerst hiermee gewerkt. Daarna is de teamscan uitgerold in de organisatie.

(Onderwijskundig) leiderschap

In het voorjaar van 2017 heeft de hogeschool een jaarkalender voor een geïntegreerd leiderschapsprogramma vastgesteld. De verschillende leidinggevendenniveaus deden hier samen aan mee. Het programma bestaat uit een cyclus van leiderschapsconferenties, werkconferenties, workshops en intervisie en is ingevoerd in september 2017. Hierin gaan werken aan de inhoudelijke uitdagingen in onderwijs en onderzoek hand in hand met de ontwikkeling van leiderschaps- en managementvaardigheden.

Ontwikkeling van de ondersteuning

Programma's voor medewerkers in ondersteunende functies hebben verschillende vormen. In 2017 zijn binnen De Haagse onder andere de volgende cursussen en workshops uitgevoerd vanuit of via het HCTL: managementvaardigheden, subsidie- en projectmanagement, integratieve besluitvorming, effectief functioneren, leren presenteren, Prezi, Excel, SharePoint, Office 365, Atlas TI, interne audit peerreview voor accreditatie, diverse trainingen van de bibliotheek, Nederlands, diverse Cambridgecertificaten (Engels) en de leergang omgaan met culturele diversiteit.

Medezeggenschap

Medezeggenschap is op De Haagse Hogeschool zichtbaar op drie organisatieniveaus (Hogeschoolraad, Faculteit- en Dienstenraad en Opleidingscommissies) aan circa vijftig 'medezeggenschapstafels' waaraan studenten, medewerkers/docenten en leidinggevenden met elkaar in dialoog zijn. Gesprekken gaan over onderzoek, de organisatie, en de inhoud, vorm en kwaliteit van onderwijs.

Per september 2017 zijn de opleidingscommissies formeel onderdeel van de medezeggenschap binnen De Haagse. Dit hebben we aangegrepen om de professionalisering van studenten, medewerkers en leidinggevenden in medezeggenschap gezamenlijk aan te pakken. Belangrijke doelstelling is het ontwikkelen van een krachtig medezeggenschapsklimaat op alle niveaus in de hogeschool, door in te zetten op gezamenlijke professionalisering van zegen- en medezeggenschappers. Met deze werkwijze wordt recht gedaan aan ieders individuele opdracht om in de gelaagde en pluriforme medezeggenschapsstructuur zelf de regie te voeren. Zowel op de inhoud als op de ontwikkeling van de eigen bijdrage, zonder daarmee de eigen verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid in te perken.

Resultaat en ontwikkeling (R&O-cyclus)

De resultaat- en ontwikkelingscyclus (R&O-cyclus) biedt zowel de medewerker als de leidinggevende handvatten voor prestaties en persoonlijke ontwikkeling. Hiertoe worden jaarlijks drie soorten gesprekken gevoerd: een planningsgesprek, een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek.

De gevoerde gesprekken worden niet in een systeem geregistreerd, waardoor er niet gerapporteerd kan worden op het aantal gevoerde gesprekken. Het verloop van de gesprekscyclus wordt vanuit HRM kwalitatief gemonitord.

Meerdere organisatieonderdelen hebben in het R&O-formulier toevoegingen gedaan op het niveau van hun doelstellingen. Voor 2019 staat er een actualisatie van de R&O-cyclus gepland.

Out-of-pocketkosten professionalisering

In het verslagjaar investeerde de hogeschool in totaal 2,75 procent van het getotaliseerde jaarinkomen aan scholingsactiviteiten. Inclusief de lasten voor promovendi was het 3,24 procent. De out-of-pocketkosten zijn opgebouwd uit herleidbare kostensoorten in de boekhouding, namelijk: scholingskosten, vakliteratuur en congressen. Het daadwerkelijk geïnvesteerde bedrag zal hoger liggen, omdat reiskosten en een deel van de externe inhuur voor de professionalisering van medewerkers niet zijn meegenomen.

4.4. Wat vinden onze medewerkers van ons?

Medewerkers van De Haagse Hogeschool willen elke dag met plezier naar hun werk gaan. Ze willen zichzelf en hun potentieel verder ontwikkelen. Met 'Het Kompas' meten we vanaf 2016 jaarlijks in hoeverre de ambities van onze organisatie worden gerealiseerd en waar verbetering mogelijk is. Zo komen we samen verder.

Medewerkerstevredenheid: Het Kompas

De ambities van De Haagse Hogeschool zijn vastgesteld in het instellingsplan 'Wereldburgers in een Lerende Samenleving - De Haagse Hogeschool op weg naar 2020' (2015), het onderwijnskader (2017) en het strategisch onderzoeksbeleid (2017). Medewerkers zijn cruciaal voor het realiseren van deze ambities. Om hun tevredenheid te meten, voeren we jaarlijks het medewerkerstevredenheidsonderzoek Het Kompas uit. Dit onderzoek is in het najaar van 2017 uitgevoerd. In totaal heeft ruim 63 procent van de medewerkers deelgenomen. Deze respons laat een flinke stijging zien ten opzichte van respectievelijk 56 procent in 2013 en 50 procent in 2016.

Algemene tevredenheid

Bij elke versie van Het Kompas wordt de algemene tevredenheid gemeten op de thema's: 'communicatie en betrokkenheid', 'leiderschap', 'werksfeer', 'professionalisering', 'arbeidsomstandigheden' en 'faciliteiten'. In 2017 is daar 'teamsamenwerking' aan toegevoegd. Het gemiddelde van de rapportcijfers op deze thema's geeft de algemene medewerkerstevredenheid. Daarnaast is er in het verslagjaar specifiek gekeken naar vragen over het gevoel van sociale veiligheid. Hier wordt in 2018 opvolging aan gegeven.

Voor de vergelijkbaarheid met voorgaande jaren is het resultaat van de algemene tevredenheid zowel inclusief als exclusief teamsamenwerking berekend. De scores waren respectievelijk 6,5 (inclusief) en 6,4 (exclusief). Dit is een daling ten opzichte van voorgaande jaren (6,7 in 2016 en 6,8 in 2013). Medewerkers waren het meest tevreden over teamsamenwerking (7,1).

Alle thema's lieten een significante daling zien ten opzichte van 2013 en 2016. Een uitzondering was het thema 'leiderschap', dat ten opzichte van 2016 wel daalde, maar niet significant.

Algemene bevindingen

- Uit de resultaten van Het Kompas 2017 bleek dat het onderwijzend personeel minder tevreden was dan het niet-onderwijzend personeel (respectievelijk 6,4 en 6,8). Dit is een daling ten opzichte van 2016 (respectievelijk 6,6 en 6,9).
- De mannen waren over het algemeen meer tevreden dan vrouwen (respectievelijk 6,6 en 6,5).
- Opvallend was dat de tevredenheid in relatie tot de lengte van het dienstverband in de eerste 10 jaar afnam, waarna het stabiliseerde gedurende de periode van 10 tot 20 jaar. Vooral de afname in de eerste twee jaar was significant en opvallend.

Onderstaande tabel toont de tevredenheidsscores per thema.

Algemene tevredenheid per thema	2017	2016	2013
communicatie en betrokkenheid	6,0	6,3	6,5
leiderschap	6,3	6,4	6,7
werksfeer	6,9	7,1	7,2
professionalisering	6,5	6,8	6,8
arbeidsomstandigheden	6,6	6,9	7,0
faciliteiten	6,4	6,6	6,7
teamsamenwerking	7,1	n.v.t.	n.v.t.

4.5 Wat bieden wij onze medewerkers?

Studenten van De Haagse Hogeschool vragen kwalitatief goed onderwijs. We stellen dan ook hoge eisen aan onze medewerkers. Het is van groot belang dat de primaire, maar ook de secundaire arbeidsvoorwaarden optimaal zijn. Voor zowel leidinggevenden, (oud-)medewerkers en arbeidsgehandicapten.

Arbeidsvoorwaarden

Duurzame Inzetbaarheid (DI)

De regeling Duurzame Inzetbaarheid maakt het mogelijk voor medewerkers om afspraken te maken die hen helpen om (ook) op de langere termijn hun werk goed, gezond en met plezier te blijven uitvoeren. Het zijn uren die medewerkers kunnen gebruiken voor het combineren van werk en privé. Leidinggevende en medewerker maken samen afspraken over de inzet van de uren en leggen dit vast op het R&O-formulier.

Daarnaast moeten medewerkers de opgenomen uren registreren in de 'DI-tool'. In onderstaande tabel staat een overzicht van de verschillende bestedingsdoelen en het aantal ingezette uren.

Bestedingsdoelen uren Duurzame Inzetbaarheid 2017	
Het opdoen van werkervaring buiten de hogeschool	435 uur
Het verrichten van bovenformatief werk binnen de hogeschool	60 uur
Ontwikkeling en/of aanvullend studieverlof	2.174 uur
Herstel van de balans tussen werk en privé voor een beperkte periode	11.098 uur
Sabbatsverlof	2.764 uur
Recuperatieverlof voor een beperkte aaneengesloten periode	927 uur
Zorgverplichtingen voor een beperkte periode	2.034 uur
Activiteiten gericht op het verbreden van de inzetbaarheid	371 uur
Totaal	19.863 uur

Decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM)

Conform de cao-hbo besteedt de hogeschool 1,41 procent van het getotaliseerde jaarinkomen aan decentrale arbeidsvoorwaarden. Dit budget bekostigt onder meer de arbeidsongeschiktheidsverzekering (IPAP) voor alle medewerkers. Daarnaast kunnen de medewerkers zelf kiezen voor welk bestedingsdoel ze de DAM willen inzetten. In onderstaande tabel staat een overzicht van de verschillende bestedingsdoelen en het aantal keer dat deze in 2017 gekozen zijn.

Besteding DAM 2017		
Bestedingsdoel	Aantal keer gekozen	Bedrag * € 1.000,-
Devices	913	€ 648,-
Vitaliteit	2.991	€ 462,-
Persoonlijke Ontwikkeling	922	€ 238,-
Vervoer	3.399	€ 241,-
Reis/verblijf studiereis	63	€ 28,-
Compensatie ouderschapsverlof	32	€ 9,-
IPAP	n.v.t.	€ 461,-
Totaal		€ 2.087,-

Keuzemenu arbeidsvoorwaarden

Alle medewerkers van De Haagse Hogeschool kunnen gebruik maken van het Keuzemenu arbeidsvoorwaarden. Zij kunnen kiezen voor het aan- of verkopen van verlof, extra pensioensparen en/of onder bepaalde voorwaarden sparen voor levensloop. In 2017 hebben in totaal 100 medewerkers gebruikgemaakt van het Keuzemenu arbeidsvoorwaarden, waarvan 98 medewerkers verlof hebben gekocht of verkocht.

In 2017 is er een akkoord gesloten met de medezeggenschap en hebben we het fietsplan geïntroduceerd. Hieraan kunnen jaarlijks maximaal 100 medewerkers deelnemen. Door middel van een loting zijn er in 2017 in totaal 100 medewerkers geselecteerd en staan er 20 medewerkers op de reservelijst. De geselecteerde medewerkers kunnen in 2018 een fiets via het Keuzemenu arbeidsvoorwaarden aanschaffen.

Inkomensontwikkeling

De cao-hbo loopt van 1 april 2017 tot en met 31 maart 2018 en betreft een verlenging van de vorige cao-hbo. In november 2017 is aan alle medewerkers eenmalig een bedrag van € 500,- bruto uitgekeerd (bij een voltijdaanstelling, uitgekeerd naar rato van de aanstellingsomvang).

Reiskostenregeling en openbaarvervoerplan

Voor alle medewerkers met een arbeidsovereenkomst heeft De Haagse Hogeschool de regeling Tegemoetkoming Reiskosten Woon- werkverkeer. De vergoeding bedraagt 19 cent per kilometer van de enkele reisafstand, tot maximaal dertig kilometer. Medewerkers kunnen zelf kiezen om de decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM) in te zetten voor meer tegemoetkoming in de reiskosten.

De hogeschool maakt gebruik van de NS-Business Card voor dienstreizen door medewerkers.

Min-maxcontracten

De Haagse maakt geen gebruik van zogenoemde min-maxcontracten.

Arbeidsmarkttoelagen

Conform het beloningsbeleid van De Haagse Hogeschool hebben elf medewerkers een arbeidsmarkttoelage ontvangen. Acht hiervan waren voortzettingen van vorig jaar.

Deze toelage wordt alleen toegekend als, op grond van arbeidsmarktoverwegingen, de functie zonder de bedoelde toelage niet of moeilijk invulbaar is.

Beleid inzake beheersing uitkeringen na ontslag

Namens de hogescholen heeft Zestor, het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds voor het hbo, een collectieve overeenkomst afgesloten met Margolin voor de re-integratie van medewerkers die werkloos zijn of worden.

Aan het eind van het verslagjaar telde De Haagse 99 ex-medewerkers die in het jaar 2017 een of meerdere maanden aanspraak maakten op een wettelijke werkloosheidsuitkering, en 57 ex-medewerkers die aanspraak maakten op een bovenwettelijke werkloosheidsuitkering.

In 2016 startte de pilot 'Grip op (B)WW'. Deze had als doel meer grip te krijgen op de bovenwettelijke- en wettelijke werkloosheidsuitkeringen. Deze pilot is in 2017 afgerond en geëvalueerd. De behaalde resultaten hebben ertoe geleid dat het actief re-integreren van (ex-)medewerkers als positief wordt ervaren en ook bijdraagt aan het sneller vinden van een baan. Om deze reden is de pilot verlengd tot eind 2018.

Eigenrisicodragerschap Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsongeschikten (WGA)

Vanaf 2009 is De Haagse Hogeschool eigenrisicodragers (ERD) voor de Werkhervattingsregeling Gedeeltelijk Arbeidsongeschikten voor medewerkers in vaste dienst (WGA-vast). Per 1 januari 2017 is het wettelijk pas mogelijk om ook voor medewerkers met een tijdelijk contract eigenrisicodragers te zijn (WGA-flex). Om die reden is in 2016, in samenwerking met een externe partij, onderzoek gedaan naar de beste optie voor de hogeschool. Uit dit onderzoek blijkt dat eigenrisicodragerschap WGA-vast en WGA-flex en de schadelast privaat verzekeren het beste is. Middels een Europese aanbesteding is in 2017 een private verzekeraar geselecteerd.

Eigenrisicodragerschap Ziektewet (ZW)

Per 1 januari 2015 is De Haagse ook eigenrisicodragers voor de Ziektewet (ZW) voor tijdelijke contracten. Deze schadelast is niet herverzekerd, maar het beheer (re-integratie van de zieke (ex-)medewerker) is wel uitbesteed aan AON.

Eigenrisicodragerschap Werkloosheidswet (WW)

De hogeschool is tevens eigenrisicodragers voor de werkloosheidswet (WW) en voor de bovenwettelijke regeling werkloosheidswet hbo (BWRHBO).

Participatiewet

Met de komst van de Participatiewet in juni 2015 is er één regeling gekomen voor mensen met een arbeidsbeperking. De Participatiewet vervangt de Wet werk en bijstand (WWB), de Wet sociale werkvoorziening (WSW) en de Wajong. Doelstelling van de wet is banen creëren voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij zijn vaak niet in staat het minimumloon te verdienen en vallen binnen het doelgroepenregister.

De hbo-sector heeft een taakstelling voor het creëren van 990 banen, van minimaal 25,5 uur per week voor mensen die binnen de doelgroep van de Participatiewet vallen. De Haagse Hogeschool heeft een taakstelling van 45 extra banen in 2024. Op dit moment zijn er geen medewerkers vanuit het doelgroepenregister werkzaam bij De Haagse Hogeschool. In 2016 waren dat er nog 9. Er is in 2017 een samenwerkingsverband aangegaan met het UWV, om in pilotvorm verdere invulling aan de taakstelling te geven.

Wet deregulering arbeidsrelaties (DBA)

Op 1 mei 2017 trad de Wet deregulering arbeidsrelaties (DBA) in werking en is de verklaring arbeidsrelatie (VAR) niet meer van toepassing. De VAR sloot schijnzelfstandigheid uit, waardoor opdrachtgevers geen risico liepen op (de schijn van) dienstbetrekking.

De Wetgever heeft opnieuw besloten om het handhaven van de Wet DBA uit te stellen.

De Haagse Hogeschool heeft het proces voor externe inhuur van zzp'ers zo ingericht dat er binnen het primaire proces en de ondersteunende diensten wordt gewerkt met de goedgekeurde modelovereenkomsten. We gaan ervan uit dat hiermee de schijnzelfstandigheid bij inhuur van externe zzp'ers wordt uitgesloten en blijven de ontwikkelingen nauwlettend volgen.



Hoofdstuk 5

Bedrijfsvoering en control



Het verslagjaar 2017 is afgesloten met een exploitatieresultaat van negatief € 0,6 miljoen. Daarmee is de resultaatontwikkeling – inclusief een bijzondere bate van € 7,2 mln. - aanmerkelijk gunstiger dan in 2016 maar ook nadrukkelijk positiever dan begroot. Dit was mede een gevolg van een tijdige bijsturing op de kostenontwikkeling ingegeven vanuit het financiële meerjarenperspectief. In deze paragraaf lichten wij de achterliggende ontwikkelingen nader toe.

Financieel resultaat en positie

5.1. Hoe ontwikkelde zich ons financiële resultaat?

Het jaar 2017 was in financieel opzicht een jaar van bijsturing. Na het verslagjaar 2016 is in 2017 ingezet op herstel in de richting van de financiële lange termijn doelstellingen.

Voor het jaar 2017 was een negatief exploitatieresultaat begroot van € 8,4 miljoen.

De Haagse heeft ervoor gekozen om vanaf 2015 extra te investeren in onderwijs, in kwaliteit en in werkdrukvermindering. Ook voor 2017 is hiervoor ongeveer € 11 mln. aan additionele middelen toegekend, welke in eerste instantie uit onze reserves zijn gefinancierd.

De keuze voor een meerjarig negatief resultaat (verliesbegroting) was derhalve een bewuste keuze, met als achterliggende gedachte om op termijn efficiencybesparingen in de ondersteuning te realiseren.

Daarmee wordt de financiële continuïteit van de hogeschool ook op de langere termijn veilig gesteld.

In het voorjaar van 2017 is een geactualiseerde meerjarenbegroting opgesteld waaruit naar voren kwam dat zonder bijsturing de financiële resultaten, waaronder de liquiditeitspositie onder behoorlijke druk zouden komen te staan door een cumulatie van onzekerheden.

Dit had een drietal redenen. Ten eerste kwam naar voren dat de in de begroting opgenomen besparingen door efficiency niet werden gehaald. Ten tweede werd duidelijk dat de personele lasten en overige instellingslasten harder stegen dan eerder was voorzien. Ten derde werd de verwachting van de hoogte de leenstelselgelden naar beneden bijgesteld. Dus: geen (geplande) besparingen om de extra investeringen te compenseren, wel extra uitgaven op personeel en op overige lasten en minder inkomsten dan verwacht.

De bijgestelde financiële meerjarenraming liet zien dat zonder bijsturing de ontwikkeling van de financiële resultaten zeer onwenselijk zou uitpakken, in 2018 én in de jaren daarna.

Maatregelen

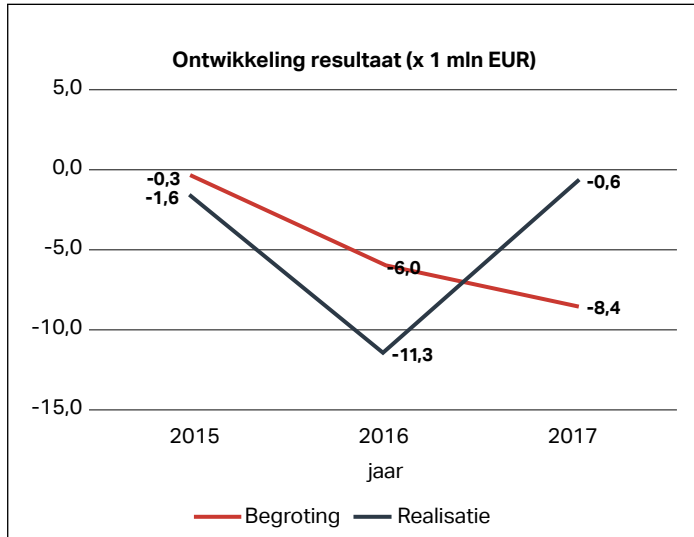
Hierop is gekozen een aantal maatregelen in te zetten. Zo zijn medio 2017 vacaturemaatregelen ingesteld, waarmee de personeelskosten PIL en PNIL weer binnen de begrote kaders werden gebracht. Het programma Back on Track werd in het leven geroepen om, door sturing op een aantal projecten, de organisatie te helpen de geplande efficiency besparingen vanaf 2018 te realiseren. En er werd een oproep gedaan tot soberheid in bestedingen. We zien dat de maatregelen al in 2017 duidelijk effect hebben gehad.

Resultaat

Door de toekenning van hogere rijksbijdragen enerzijds en een beheerste ontwikkeling van personele en overige instellingslasten anderzijds is het resultaat voor het verslagjaar met een gering exploitatieverlies geëindigd (negatief € 0,6 mln.).

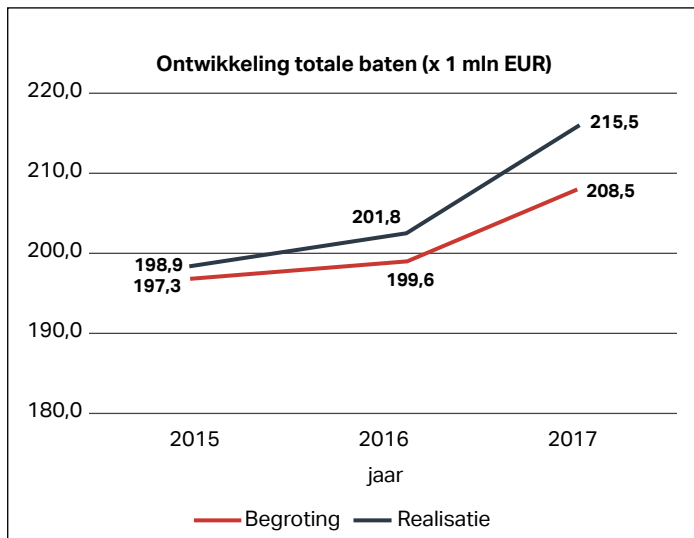
Daarin is begrepen een (begrote) incidentele bate van ruim € 7 mln. in verband met de verkoop van een pand.

Exclusief deze incidentele bate is het exploitatieresultaat uitgekomen op € 7,8 mln. negatief.



Toelichting ontwikkeling baten

De baten laten in 2017 ten opzichte van 2016 een toename zien naar een niveau van € 215,5 mln.



Daarbinnen nam de Rijksbijdrage met € 5 mln. toe tot € 146 mln. als gevolg van een positieve bijstelling van de referentieraming, een compensatie voor gestegen loonkosten en een eenmalige bijdrage als gevolg van technische correcties.

Door een hoger aantal ingeschreven studenten namen ook de collegegelden in omvang toe tot € 50,4 mln.

Als gevolg van een hogere activiteit op onderzoek en subsidie-opdrachten zag de hogeschool een verdere toename tegemoet op overige overheidsbijdragen en -subsidies tot een bedrag van € 2,1 mln.

Tenslotte namen ook de overige baten toe tot € 13,1 mln. (+ € 6,8 mln.) met name als gevolg van de hiervoor reeds aangeduide - en ook begrote - eenmalige bijzondere bate uit de verkoop van het pand 'Laan van Poot' voor een bedrag van € 7,2 mln.

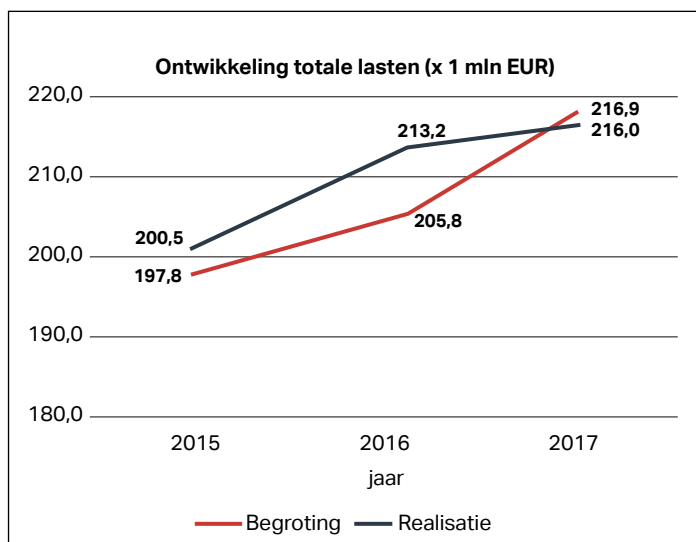
De verbetering van de baten levert derhalve een belangrijke bijdrage aan de nagestreefde resultaatverbetering.

Toelichting ontwikkeling lasten

De lasten stegen ten opzichte van 2016 met € 2,8 mln. naar een niveau van € 216 mln.

Door het tijdig instellen van maatregelen van kostenreductie is er ten opzichte van de begroting sprake van een onderschrijding van € 2,9 mln. Deze beheerste ontwikkeling is met name gerealiseerd op personele lasten en overige instellingslasten.

De totale onderschrijding op de begroting is uitgekomen op € 0,9 mln. als gevolg van een aanpassing op de waardering van materiele vaste activa en hogere dotaties aan voorzieningen bij elkaar oplopend tot een bedrag van € 2 mln.



Toelichting personele lasten

Zoals toegelicht is volgend uit de financiële urgentie in 2017 actief gestuurd op een verdere reductie op personele lasten. De totale personele lasten als optelsom van lonen en salarissen (PIL) en Personeel Niet in Loondienst (PNIL) bleven met een omvang van € 159 mln. als gevolg van deze maatregelen nagenoeg gelijk aan 2016.

	2017	2016
Lonen en salarissen		
Lonen en salarissen	111.436	106.749
Sociale lasten	13.218	12.576
Pensioenpremies	16.018	12.987
	<u>140.672</u>	<u>132.312</u>
Overige personele lasten		
Mutatie personeelsvoorzieningen	2.298	1.238
Personeel niet in loondienst	18.337	26.775
Overig	8.669	8.386
	<u>29.304</u>	<u>36.399</u>
Uitkeringen	-1.053	-936
Totaal personele lasten	168.923	167.775

In het overzicht op de vorige pagina is zichtbaar hoe de personele lasten van personeel in loondienst (PIL) in zowel salariskosten als ook in gestegen pensioenpremies toenemen met een gelijktijdige forse afname van de personele lasten van personeel niet in loondienst (PNIL).

In 2016 zijn met name de laatstgenoemde kosten zeer hoog in verband met de reorganisatie van de ondersteunende eenheden die zich in dat jaar voltrok. Daarnaast is in 2017 gericht gestuurd op het terugbrengen van deze kosten, zoals hiervoor al is toegelicht.

In de overige personele lasten is sprake van een toename in de mutatie personeelsvoorzieningen, waarin additioneel is gedoteerd aan de voorziening werktijdvermindering senioren.

De ontwikkeling van de personele lasten voor de komende jaren en onderliggende veronderstellingen in personele inzet zijn elders in dit verslag toegelicht bij onderdeel 5.4 van de continuïteitsparagraaf.

Toelichting overige lasten

De afschrijvingslasten zijn over 2017 met € 13,6 mln. ongeveer uitgekomen op het niveau van de begroting.

De overige instellingslasten vielen lager uit dan in 2016 en bleven met € 22,6 mln. iets beneden het niveau van de begroting. Ook hier heeft een focus op kostenbeheersing vanuit het programma 'Back on Track', een oproep tot soberheid en terughoudendheid bij het aangaan van verplichtingen geleid tot een hoger kostenbewustzijn.

→ In bijlage 5 bij het jaarverslag is de jaarrekening opgenomen met een meer gedetailleerde toelichting van het resultaat en de balans.

5.2. Hoe ontwikkelde zich onze vermogenspositie?

Vermogenspositie en treasury

De solvabiliteitspositie van de hogeschool bevindt zich per jaarultimo 2017 met 0,75 (solvabiliteit 2) ruim boven de signaleringswaarde van het ministerie van OCW (0,3). De eigen vermogenspositie per jaarultimo 2017 beloopt € 124,1 miljoen (in 2016 was dit € 124,7 miljoen).

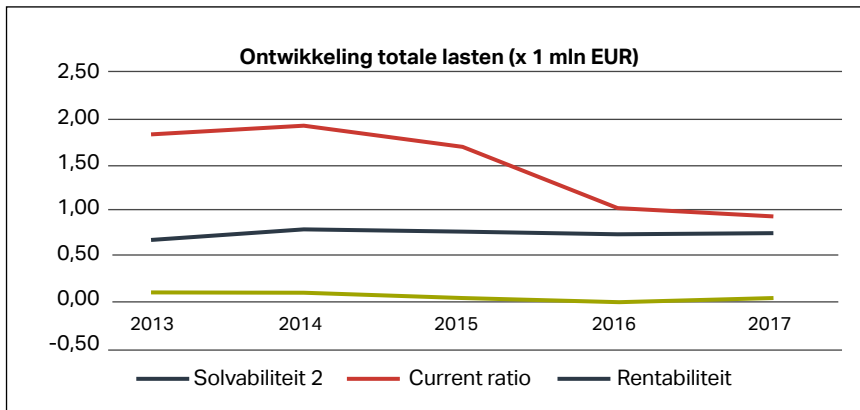
Met ingang van de jaarrekening 2017 zijn de grondslagen voor de presentatie van de verwerking van de collegegelden in de balans gewijzigd. Op balansdatum wordt uitsluitend een vordering opgenomen voor nog niet ontvangen collegegelden voor de periode september tot en met december van het lopende collegejaar, waarvoor de onderwijsprestaties reeds zijn geleverd.

In het geval collegegelden door de hogeschool volledig zijn vooruit ontvangen, is sprake van een verplichting voor nog te leveren prestaties in 2018.

Als gevolg van deze verwerkingsgrondslag vallen relevante vorderingen en schulden tegen elkaar weg.

De gewijzigde waarderingsgrondslag heeft een versterkend effect op de solvabiliteitsratio 2, die als gevolg hiervan met zes procentpunt verbetert (van 0,69 oude berekening naar 0,74 nieuwe berekening).

→ In de continuïteitsparagraaf (paragraaf 5.4) lichten we de ratio's en de daarbij gehanteerde grenswaarden nader toe.



	2013	2014	2015	2016	2017
Solvabiliteit 2	0,68	0,78	0,76	0,73	0,74
Current ratio rentabiliteit	1,82	1,93	1,68	1,01	0,93
Persoonlijke Ontwikkeling	0,05	0,05	-0,01	-0,06	0,00

Treasurybeleid

De Haagse Hogeschool heeft het financierings- en beleggingsbeleid vastgelegd in het treasurystatuut dat in 2016 opnieuw is vastgesteld op basis van 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. Ook willen we met dit beleid tegen acceptabele voorwaarden en condities kunnen beschikken over de benodigde aan te trekken middelen met een borging van een duurzame toegang tot de financiële markten.

De dienstbaarheid aan het realiseren van de publieke doelstellingen en het borgen van financiële continuïteit impliceert een treasurybeleid dat is gericht op een effectieve risicobeheersing. De Haagse streeft daarom geen winst na met haar treasury-activiteiten.

In 2017 is de hogeschool overgestapt op Schatkistbankieren. Vanaf november 2017 heeft De Haagse Hogeschool de beschikking over een stand-by rekening-courant kredietfaciliteit van € 14 mln. In het verslagjaar is daarvan geen gebruik gemaakt. De hogeschool heeft geen schulden opgenomen bij financiële instellingen.

5.3. Welke investeringen hebben wij gedaan?

Strategisch Vastgoed - en Huisvestingsplan

Doelstelling van het Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan is de huisvesting van De Haagse Hogeschool aan te laten sluiten op de onderwijsontwikkelingen. Toekomstige behoeften vanuit de herijking van het onderwijsprogramma worden geïntegreerd in het Masterplan Huisvesting.

Onderhoud en deelverbouwingen

In 2017 zijn de Warmte en Koude opslagsystemen (WKO) in gebruik genomen. De geplande deelverbouwingen van de opleidingen waren deels aangehouden in verband met de uitwerkingen van de voorstellen uit het adviesrapport naar aanleiding van de review op het Masterplan Huisvesting. Besloten is de deelverbouwing voor de faculteit Techniek, Innovatie & Samenleving doorgang te laten vinden.

Sportcampus Zuiderpark

Samen met de gemeente Den Haag en ROC Mondriaan heeft De Haagse Hogeschool Sportcampus Zuiderpark (SCZ) ontwikkeld. Deze campus biedt voorzieningen van hoge kwaliteit voor sport, onderwijs en bewegen. De Sportcampus Zuiderpark is officieel geopend in juli, de opleidingen aan de Laan van Poot zijn in juli en augustus verhuisd naar de Sportcampus.

Het pand aan de Laan van Poot is in september voor € 7,2 mln. opgeleverd aan de Gemeente Den Haag.

ICT-roadmap

Naar aanleiding van de ICT-roadmap is in 2017 geïnvesteerd in vernieuwing van de netwerkbekabeling om de IT-voorzieningen toekomstbestendig te maken.

In totaal heeft de hogeschool in 2017 € 19,5 mln. geïnvesteerd in materiële vaste activa. Het merendeel hiervan (€ 14,6 mln.) is geïnvesteerd in huisvesting (volgens het Strategische Vastgoed- en Huisvestingsplan, waarvan € 4,1 mln. in Sportcampus Zuiderpark). De Haagse heeft € 2,1 mln. geïnvesteerd in ICT, € 1,9 mln. in meubilair en inventaris en € 0,8 mln. aan inrichting van practicumlokalen.

→ De kasstroom uit investeringsactiviteiten is opgenomen in het kasstroomoverzicht in bijlage 5.

Helderheid inzake regels

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

Uitbesteding

Bij De Haagse Hogeschool is in het verslagjaar 2017 geen sprake geweest van uitbesteding van bekostigd onderwijs, zoals bedoeld in de notitie Helderheid bekostiging hoger onderwijs.

Investeren van publieke middelen in private activiteiten

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

De exploitatie van de Academie Masters & Professional Courses over 2017 is uitgekomen op negatief € 254 duizend. Dit is deels veroorzaakt doordat in dit resultaat aanloopkosten zijn gemaakt voor het ontwikkelen van een masterprogramma. Per jaarultimo is als gevolg van deze aanloopkosten een negatieve bestemmingsreserve ontstaan van € 243 duizend. Vanaf 2018 worden voor de doorontwikkeling van het masterprogramma additionele middelen ter beschikking gesteld.

Daar waar eventuele publieke middelen richting de genoemde activiteiten gaan heeft dit een tijdelijk karakter en zijn deze feitelijk te bestempelen als voorfinanciering.

Het private deel van het Eigen Vermogen betreft daarmee feitelijk de op private activiteiten terug te verdienen voorfinanciering die terug moet stromen in het publieke deel van het Eigen Vermogen.

Bekostiging buitenlandse studenten

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

Maatwerktrajecten

In 2017 zijn er geen maatwerktrajecten georganiseerd zoals bedoeld in de notitie Helderheid bekostiging hoger onderwijs.

Publiek Private arrangementen

In 2017 waren er geen publiek private arrangementen.

→ Voor een verdere toelichting verwijzen wij naar het 'Overzicht partnerinstellingen' in bijlage 2.1.
In bijlage 5 wordt de bestemmingsreserve privaats nader toegelicht.

5.4. Continuïteitsparagraaf

Inleiding

In de continuïteitsparagraaf schetsen wij een beeld van de verwachte ontwikkelingen binnen de financiële positie van De Haagse Hogeschool in relatie tot:

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

De ontwikkelingen hebben we vertaald naar een meerjarenbegroting (deel A) en een beschouwing op de risico's en beheersingsmaatregelen (deel B: overige rapportages). In dit deel rapporteren we ook over het risicomanagement en het beheersingssysteem van de hogeschool, de inrichting van de compliance en de naleving van wet- en regelgeving. Tot slot presenteren we de rapportage vanuit het toezichthoudend orgaan.

Instellingsplan 2020

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

In dit plan is de visie beschreven voor de resultaten die we in 2020 willen bereiken en waarin we inzetten op:

- een verdere verhoging van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, onder meer via:
- de doorontwikkeling van het internationale profiel van de hogeschool;
- de bevordering van wereldburgerschap;
- het realiseren van een netwerkhogeschool.

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

Focus vanuit hogeschoolbrede agenda

Voor de planvorming op hogeschoolniveau is met name de agenda 2018 van belang. Deze geeft focus aan de beleidsontwikkeling die we in collectiviteit realiseren.

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



Deze drie hoofdlijnen geven kernachtig weer voor welke opgave de hogeschool voor de komende jaren staat. Daarbij staat de investering in onderwijs en onderzoek voorop met de implementatie van de nieuwe onderwijsvisie en het onderzoekkader, versterkt door een stimulans vanuit een open en professionele cultuur. Om de continuïteit van de hogeschool ook op langere termijn zeker te stellen is het van belang om ook de financiën verder op orde te brengen.

Implementatie onderwijsvisie en onderzoekkader

De in 2017 tot stand gekomen onderwijsvisie is te beschouwen als een integraal ontwerp kader voor de vernieuwing van het onderwijs in het verlengde van het instellingsplan.

De hierin genoemde deelthema's belichamen de thema's wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool in een context van persoonlijke ontwikkeling, inclusief onderwijs, vernieuwde didactiek en programmering en toetsbeleid. Met de implementatie van dit kader verwacht de hogeschool een toename in onderwijskwaliteit en studenttevredenheid met een positieve impuls op studiesucces en een betere herkenbaarheid van de onderwijsaccenten van de Haagse.

De implementatie van het onderzoekkader brengt de hogeschool een groter volume aan (praktijkgerichte) onderzoeksactiviteiten met een directe opbrengst voor en verbinding met het onderwijs.

Versterken open en professionele cultuur

Onder de noemer 'hogere effectiviteit en slagkracht in management en ondersteuning' zet De Haagse Hogeschool in op:

- een verdere professionalisering van de medewerkers;
- het versterken en laten groeien van de teams;
- de invulling van leiderschap en begeleiding van management;
- het creëren van een omgeving waarin medewerkers en studenten zich veilig voelen (sociale veiligheid).

Financiën op orde door Back on Track

In het voorjaar 2017 is een geactualiseerde meerjarenbegroting opgesteld, waaruit naar voren kwam dat zonder bijsturing de financiële resultaten, waaronder de liquiditeitspositie, zowel op korte termijn als ook op de langere termijn door een cumulatie van onzekerheden niet zouden uitkomen op de gewenste posities.

De belangrijkste aanleidingen daarvoor waren:

- de in de begroting opgenomen besparingen door efficiency werden niet gehaald;
- de personele lasten en overige instellingslasten stegen harder dan eerder was voorzien;
- onzekerheid over de hoogte van de te verwachten leenstelselgelden.

Dus: onvoldoende (geplande) besparingen om de extra investeringen te compenseren, wel extra uitgaven op personeel en op overige lasten, en onzekerheid over inkomsten.

Zoals reeds toegelicht in de financiële paragraaf heeft deze constatering als eerste beheersmaatregel vanaf juni geleid tot het instellen van een vacaturemaatregel vanaf medio juni 2017.

Voor de langere termijn is een kostenbesparingsprogramma ingesteld onder de noemer 'Back on Track'.

Binnen dit programma zijn maatregelen gedefinieerd die moeten leiden tot een vermindering van de lasten met name in de ondersteuning van het onderwijs teneinde te kunnen blijven investeren in de kwaliteit van ons onderwijs.

De maatregelen zijn verdeeld in vier stromen – personeel, onderwijs- en procesoptimalisatie, huisvesting en IT en baten.

Investeringsagenda in onderwijs en onderzoek

Voor de periode 2015-2017 heeft het hoger onderwijs met de minister van OCW afgesproken dat, vooruitlopend op de middelen die beschikbaar komen uit het sociaal leenstelsel, de instellingen extra middelen uit hun eigen vermogen zullen gebruiken om de onderwijskwaliteit een impuls te geven. De Haagse Hogeschool heeft dit beleidsvoornemen aangegrepen om tegelijkertijd de werkdruk in het onderwijs terug te dringen. Deze investeringsagenda legt ook voor de komende jaren druk op de begroting.

A. Wat is daarbij het meerjarenperspectief?

Continuïteitsplan - meerjarenperspectief

De Haagse Hogeschool heeft de hiervoor geschetste (3) invalshoeken uitgewerkt in een meerjarenbegroting voor de jaren 2018 tot en met 2023, hierna toegelicht in 'deel A2: meerjarenbegroting'.

Dit meerjarenperspectief maakt deel uit van het begrotingsproces en is daarom opnieuw opgesteld bij gelegenheid van de begroting over 2018. In deze uitwerking veronderstellen we dat we de voornemens uit de beleidsagenda kunnen realiseren en de baten en lasten weer in evenwicht brengen.

In de hier gepresenteerde meerjarenbegroting is nog geen rekening gehouden met:

- het volledig beschikbaar komen van de studievoorschotmiddelen vanaf 2019 (is voor 90% meegenomen);
- een stijging in de baten als gevolg van een verdere groei in tweede en derde geldstroom vanuit onderzoek en een daarmee corresponderende lastenstijging door extra inzet op onderzoek;
- een stijging in de baten en lasten als gevolg van het principe akkoord op de CAO 2018-2020.

Verkenning financiële impact vanuit de hogeschoolbrede beleidsagenda en de investeringsagenda

Impact op ontwikkeling baten

Vooralsnog houden we geen rekening met een additionele financiële impact op de batenkant.

Voor wat betreft de baten vanuit onderwijs wordt vooralsnog voorzichtigheidshalve uitgegaan van een gelijkblijvende instroom van nieuwe studenten, behoud van het huidige marktaandeel en op het in stand houden van de huidige studentenaantallen. Het opwaarts potentieel van een sterkere profilering van het onderwijs is daarom nog niet meegenomen.

Impact op ontwikkeling lasten

De bij gelegenheid van de begroting 2018 opgestelde meerjarenbegroting laat zien dat de eerder verwachte negatieve resultaatontwikkeling voor 2017 is omgebogen, deels als gevolg van hogere baten (in rijksbijdragen en collegegelden), deels ook als gevolg van het instellen van beheersmaatregelen op de personele instroom (tijdelijke vacaturestop) en een verdere kostenbeheersing.

Daardoor is de uitgangspositie voor de meerjarenbegroting per eind 2017 verbeterd.

De actuele meerjarenbegroting indiceert de noodzaak voor een verdere structurele kostenreductie van € 10 mln., te realiseren in 2020 vanuit het programma Back on Track, voor een belangrijk deel te concretiseren vanuit de stromen personeel en onderwijs- en procesoptimalisatie. De resultante van dit programma veronderstelt in de jaren 2017 tot en met 2020 een geleidelijke reductie van circa 125 fte, voor circa 25 fte in onderwijzend personeel en 100 fte in ondersteunend personeel. In 2017 is al een deel van deze reductie (circa 30 fte) gerealiseerd.

De ontwikkeling is in onderstaande tabel zichtbaar gemaakt. Daarnaast is een forse reductie in de inzet van Personeel Niet in Loondienst noodzakelijk alsmede een stringente beheersing van de overige instellingslasten.

Eventueel beschikbare budgettaire ruimte vanaf 2020 zal worden geïnvesteerd in onderwijsactiviteiten.

Overigens heeft de hogeschool, zoals toegelicht in paragraaf 5.1, onverminderd het bovenstaande, al eerder extra financiële middelen beschikbaar gesteld aan de faculteiten om de kwaliteit van het primair proces structureel naar een hoger niveau te brengen en de werkdruk te verminderen. Hiervoor is in 2015 € 5 miljoen toebedeeld aan de faculteiten. Dit bedrag was in 2016 € 10 miljoen, in 2017 € 10,9 miljoen, welk bedrag ook structureel vanaf 2018 beschikbaar wordt gesteld, uiteraard binnen de voorwaarden voor realisatie van voornoemd kostenreductieprogramma.

A1 Personeels- en studentenaantallen

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

Kengetallen studentenaantallen en personele bezetting (fte's)						
	Realiteit 2017	Raming 2018	Raming 2019	Raming 2020	Raming 2021	Raming 2022
Studentenaantallen	25.771	25.775	25.778	25.780	25.780	25.780
	25.771	25.775	25.778	25.780	25.780	25.780
Personele bezetting in fte's *)						
(A) Personeel primair Proces (OP)	1.107	1.125	1.125	1.125		
Bestuur/Management	73	70	70	70		
Ondersteunend personeel	571	589	527	484		
(B) Totaal OBP	644	659	597	554		
Totaal personele bezetting	1.751	1.784	1.722	1.679	1.661	1.678

*) Realisatie 2017 betreft stand per 31 december. Stand 2018 e.v. betreft de gemiddelde bezetting.

A2 Meerjarenbegroting

De hier gepresenteerde meerjarenbegroting is gebaseerd op het scenario van de kaderstelling vanuit de kaderbrief 2018. Een - bij gelegenheid van de begroting 2018 gepresenteerd - meer positief scenario is vanuit een oogpunt van voorzichtigheid niet gekozen omdat op dit moment nog onzekerheid bestaat over de financiële consequenties voor 2019 en 2020 verband houdend met de hiervoor genoemde personele krimp.

Staat van baten en lasten

Meerjarenraming exploitatie (x € 1 mln.)						
	Realiteit 2017	Raming 2018	Raming 2019	Raming 2020	Raming 2021	Raming 2022
BATEN						
Rijksbijdrage	146	147	144	143	147	149
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2	2	2	2	2	2
College-, cursus-, en examengelden	50	51	52	52	52	52
Baten werk in opdracht van derden	4	4	4	4	4	4
Overige baten	13	4	5	5	5	5
Totaal baten	215	209	206	205	210	212
LASTEN						
Personele lasten	169	167	162	156	159	161
Afschrijvingen	14	14	15	16	17	18
Huisvestingslasten	11	11	11	11	11	11
Overige instellingslasten	23	23	23	23	23	23
Totaal lasten	216	214	211	205	210	212
Saldo baten en lasten (mln. afgerond)	-1	-6	-5	0	0	0
Financiële baten en lasten	-0	0	0	0	0	0
Totaal resultaat (mln. decimalen)	-0,6	-5,5	-5,0	0,0	0,0	0,0

Toelichting op de staat van baten en lasten

Rijksbijdrage en collegegelden

Ongeveer 95 procent van de baten van De Haagse Hogeschool zijn student gerelateerd in de vorm van de rijksbijdrage en de collegegeldbaten. Uitgaande van een stabiel (financieel) marktaandeel van rond de 5,4 procent en een projectie van doorstroom en uitstroom is in de meerjarenbegroting voor de rijksbijdrage en collegegelden uitgegaan van een ongeveer gelijkblijvend studentenaantal (unieke inschrijvingen) van iets minder dan 26.000 met een bekostiging op een niveau van iets minder dan 23.000 studenten. Vanaf 2018 is rekening gehouden met een bijdrage uit de middelen die beschikbaar komen uit de invoering van het sociaal leenstelsel.

Baten werk in opdracht van derden

De opbrengsten zoals opgenomen onder de baten 'werk in opdracht van derden', zijn gerelateerd aan de activiteiten van de Academie voor Masters & Professional Courses. Deze academie verricht contractonderwijs en contractonderzoek.

Overige baten

Onder de overige baten is voor 2017 een eenmalige verkoopopbrengst (en boekwinst) opgenomen voor de inmiddels gerealiseerde verkoop van de onderwijslocatie Laan van Poot voor een bedrag van circa € 7 miljoen.

Personele lasten

De ontwikkeling van aantallen fte personeel in loondienst (PIL) is gerelateerd aan de verhoudingsratio's zoals die bedrijfskundig optimaal worden geacht op de langere termijn. Vertrekpunt daarbij is de inzet van onderwijzend personeel (OP) in onderwijs en onderzoek in relatie tot de studentenaantallen met daarvan afgeleid de gewenste omvang van ondersteunend personeel (OBP). Hieruit volgt een (per saldo) afname van de salarislasten tot 2022 van € 4 mln. De omvang van inhuur van externen (PNIL) wordt ten opzichte van 2017 teruggebracht met € 4 mln. (2018), respectievelijk € 5 mln. (2019 en verder). Verder is rekening gehouden met een toename in de overige personele lasten, waardoor de totale kostendaling op personele lasten uitkomt op € 7 mln.

Huisvestingslasten en afschrijvingen

De afschrijvingen en huisvestingslasten volgen de investeringen van het meerjarig huisvestingsplan. De lasten voor afschrijvingen en huisvestingslasten nemen in de planperiode toe door de investeringen in gebouwen (Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan: The Lighthouse, ingebruikname in 2017 van de locatie Sportcampus Zuiderpark) en ICT-middelen (ICT-roadmap).

Overige instellingslasten

De overige instellingslasten worden verder op hetzelfde niveau gehouden als gevolg van een stringente kostenbeheersing en kostenreductie vanuit Back on Track op een niveau van € 23 mln.

Balans

Meerjarenraming balans per 31-12 (x € 1 mln.)						
	Realiteit 2017	Raming 2018	Raming 2019	Raming 2020	Raming 2021	Raming 2022
ACTIVA						
Materiele vaste activa	134	143	139	139	137	131
Totaal Vaste activa	134	143	139	139	137	131
VLOTTENDE ACTIVA:						
Vorderingen	7	7	7	7	7	7
Liquide middelen	35	25	23	24	26	31
Totaal vlottende activa	42	31	30	30	32	38
Totaal activa	176	175	169	169	169	169
PASSIVA						
EIGEN VERMOGEN:						
Algemene reserve	67	61	57	57	57	57
Bestemmingsreserves (publiek)	55	55	55	55	55	55
Bestemmingsreserve (privaat)	-0	-0	-0	-0	-0	0
Overige reserves en fondsen	3	2	2	2	1	1
Totaal eigen vermogen	124	119	114	114	114	114
Voorzieningen	7	7	7	6	6	6
Langlopende schulden	-	-	-	-	-	-
Kortlopende schulden	46	49	49	49	49	49
Totaal passiva	176	175	169	169	169	169

Toelichting op de balans

Materiële vaste activa: ontwikkeling investeringen

De investeringen in vaste activa zijn als volgt geprognosticeerd:

Meerjarenraming balans per 31-12 (x € 1 mln.)						
	Realiteit 2017	Raming 2018	Raming 2019	Raming 2020	Raming 2021	Raming 2022
Informatietechnologie	2,1	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7
Facilair bedrijf	1,9	1,2	1,5	1,5	1,4	1,2
Huisvesting	14,6	18,3	6,6	10,8	10,2	7,7
Practicum lokalen	0,8	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Totaal investeringen	19,5	22,8	11,3	15,5	14,8	12,1

De investeringen in huisvesting zullen na een piek in 2016 en 2017 (beide jaren € 29 miljoen) de komende jaren afnemen tot een meer regulier niveau.

Liquide middelen en vreemd vermogen

In deze meerjarenbegroting doen we geen beroep op het aantrekken van vreemd vermogen. Voor een eventuele kortstondige financieringsbehoefte heeft de hogeschool de beschikking over een kredietfaciliteit, toegelicht in paragraaf 5.2.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen daalt in de planperiode als gevolg van de eerdergenoemde investeringsagenda in onderwijs en onderzoek in samenhang met de inspanningen om te komen tot een geleidelijke kostenreductie. De toegestane negatieve resultaten zijn tijdelijk en kunnen worden opgevangen vanuit de eigen vermogenspositie enerzijds en uit verwachte extra rijksbijdragen uit het sociale leenstelsel anderzijds. In combinatie met de resultaten van het meerjarige kostenreductieprogramma buigt De Haagse het tekort op de exploitatie vanaf 2020 om naar een neutraal/positief resultaat.

Naast de algemene reserve vormt de hogeschool bestemmingsreserves en een bestemmingsfonds. De meest belangrijke bestemmingsreserve betreft de huisvestingsreserve. Deze reserve vormen we om toekomstige huisvestingskosten op te kunnen vangen en zetten we jaarlijks af tegen de meerjarige huisvestingsbegroting. Door forse investeringen leggen we de komende jaren door hogere afschrijvingslasten een beslag op deze reserve. De meerjarige huisvestingsbegroting laat zien dat de reserve meer dan toereikend is om de toekomstige kosten uit te kunnen voldoen.

Balans en (ontwikkeling van) financiële ratio's

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

(Balans)ratio's

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

	Signaleringsgrenzen min	Raming 2018	Raming 2019	Raming 2020	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2022
Solvabiliteit 2 (EV+VZ/TV)	30%	74,2%	71,8%	70,9%	70,9%	70,8%	70,8%
Current ratio (VA/VP)	0,50	0,93	0,64	0,61	0,62	0,66	0,77
Rentabiliteit (Exploitatieresultaat/ Totale baten incl rente baten)	0,0%	-0,3%	-2,6%	-2,4%	-0,0%	-0,0%	-0,0%
Weerstandvermogen		57,6%	56,8%	55,1%	55,3%	53,7%	53,5%
Huisvestingsratio (huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen/totale baten excl. rentebaten)		9,2%	9,7%	10,6%	11,1%	11,1%	11,4%

De signaleringswaarden die de Inspectie van het Onderwijs hanteert voor deze kengetallen zijn verwerkt in bovengenoemde tabel met de balansratio's.

De solvabiliteitsratio is reeds toegelicht in paragraaf 5.1. Ook meerjarig blijft deze ruim boven de geadviseerde signaleringsgrenzen ook met inachtneming van de negatieve exploitatie tot en met 2019.

In de meerjarenbegroting overschrijden we bewust de signaleringsgrens voor rentabiliteit voor de jaren 2016 tot en met 2019 (zie hiervoor de toelichting 'investeringsagenda in onderwijs en onderzoek'). De vermogenspositie biedt hiertoe ruimte. De verbetering van de rentabiliteit op langere termijn is hiervoor reeds toegelicht.

5.5. Risicoparagraaf

Deel B – overige rapportages

In onderdeel A1 (het meerjarenperspectief) hebben we de uitgangspunten geschetst voor de meerjarenbegroting. Deze omvat evenwel een aantal onzekerheden die in deze paragraaf nader worden beschouwd en geanalyseerd. Onderstaand is een overzicht gegeven van de veronderstelde onzekerheden en de impact daarvan op de ontwikkeling van de baten en lasten over de komende jaren.

Deze onzekerheden hebben we in kaart gebracht in een risicomatrix. Ze zijn gewogen op kans en impact als basis voor een verdere scenarioverkenning. Daarbij hebben we de volgende classificatie gebruikt:

- onzekerheden met een beperkte impact (groen);
- onzekerheden met een relevante impact (geel);
- onzekerheden met een hoge impact (rood).

B1a: Strategische onzekerheden, risicobereidheid en scenario-analyse

Risicomatrix

		Kans			
		laag	midden	hoog	
Impact	hoog		transitie 'Back on Track'		
	midden	ontwikkeling macro budget			
	laag	studenten aantallen		percentage bekostiging	
			financiering onderzoek		

Gevoeligheid op baten, met name vanuit rijksbijdrage

Vanuit de meerjarenbegroting is er een grote gevoeligheid op de omvang van de te verwachten rijksbijdrage, volgend uit bijstellingen van het macrobudget. Daarnaast is de teruggang in het aandeel bekostigde studenten door ons ingeschat als middelgroot risico.

Een eventuele verdere daling van de studentenaantallen is door ons ingeschat als laag risico.

Gevoeligheid op tijdig realiseren transitie ingevolge Back on Track

Vanuit de analyse van de strategische onzekerheden wordt het tijdig realiseren van de taakstelling samenhangend met het kostenbesparingsprogramma 'Back on Track' als middelgroot tot groot risico beschouwd.

In het programma zijn hiervoor concrete initiatieven en projectvoorstellen afgesproken, doch vereist een effectuering van deze projecten een vorm van transitie-management die nieuw is voor de hogeschool, waarbij in een relatief korte periode van drie jaren een significant programma moet worden doorlopen.

Beperkt risico op financiering onderzoek

Het meerjarenbeleid voorziet in een verdere groei van de inzet en omvang in onderzoeksactiviteiten, waarbij als voorwaarde geldt dat deze boven de interne bekostiging vanuit externe geldstromen moeten worden gefinancierd. Voor de hogeschool is het verwerven van externe gelden een verder te versterken competentie. Vanwege de grote stuurbaarheid op de inzet op dit onderdeel worden de financiële consequenties van dit risico als laag ingeschat.

B1b: Risicobereidheid, scenario-analyse en beheersmaatregelen

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

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

Dit komt ook tot uitdrukking in de minimumwaarden die voor de financiële ratio's toelaatbaar worden geacht (reeds onder A toegelicht).

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

B2: Risicomanagement- en -beheersingssysteem

Achtergronden en ontwikkeling

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

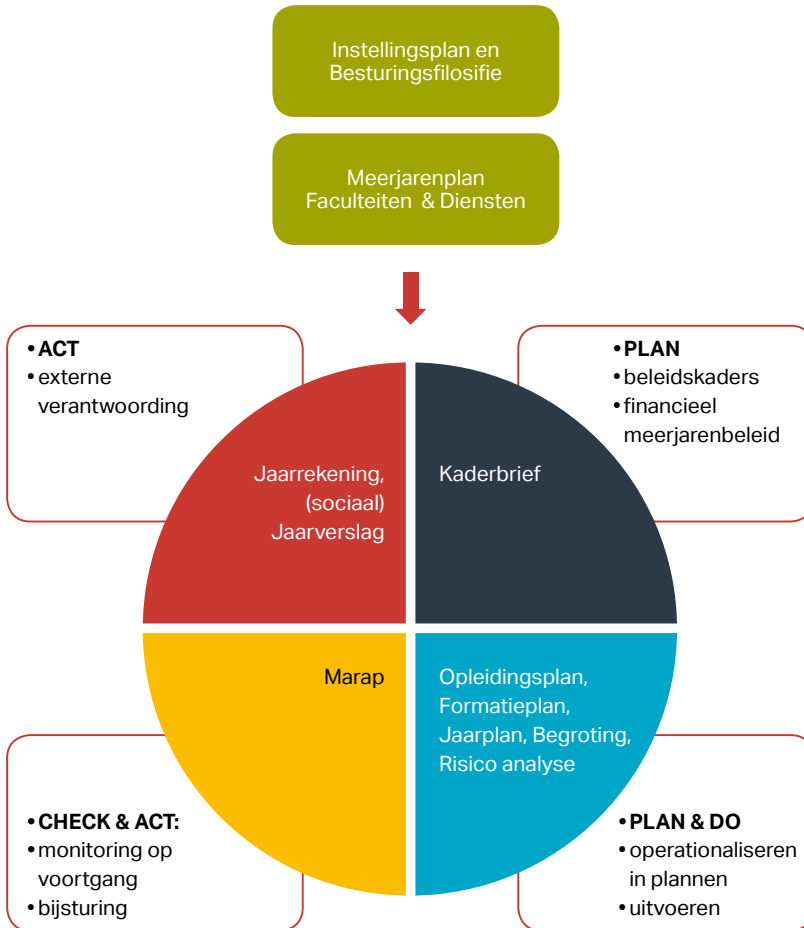
De Haagse streeft naar evenwicht tussen vier sturingscomponenten die alle vier nodig zijn voor beheersing en innovatie

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

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

B2a: Inbedding in de planning- en controlcyclus

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



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

De managementrapportage cyclus is een integrale P&C cyclus, die zowel op het niveau van de faculteiten en diensten wordt uitgevoerd (de zogenaamde 'faculteiten/diensten maraps') als op het niveau van de hogeschool (de zogenaamde hogeschoolmarap). Inhoudelijk omvatten deze alle relevante besturingsrubrieken waarop activiteiten en taakstellingen zijn uitgezet: onderwijs & onderzoek, markt, HRM, en financieel.

Deze cyclus is gedynamiseerd in een besturingsmarap, een onderwijsmarap en een verantwoordingsmarap, waarbinnen accenten zijn aangebracht voor de mate waarin bovengenoemde besturingsrubrieken worden toegelicht en uitgediept. In alle managementrapportages wordt voorts expliciet gerapporteerd over de (beheersing van de) onderkende risico's op bovengenoemde besturingsrubrieken, ook hier zowel op het niveau van de faculteiten en diensten als op het niveau van de hogeschool.

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

In 2017 besteedden we daarnaast aandacht aan de voortgang van de speerpunten in de jaarplannen en de beleidsagenda, de uitkomsten en follow up op de Mid Term Review, kwaliteitsverbetering & werkdrukvermindering en de beheersing van risico's en wet- en regelgeving.

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

Sluitstuk managementcyclus in Auditcommissie en Raad van Toezicht

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

B2b: Risico's en beheersmaatregelen

Specifieke risico's voor De Haagse Hogeschool

Bij de totstandkoming van de managementrapportages in 2017 hebben we de hogeschoolbrede risico's in kaart gebracht. De belangrijkste financiële risico's staan in paragraaf B1 (Strategische onzekerheden, risicobereidheid en scenario-analyse).

Hieronder gaan we in op de twee voornaamste hogeschoolrisico's waarvoor we vooral kwalitatieve beheersmaatregelen inzetten.

Risico's met vooral kwalitatieve beheersmaatregelen

Risico: verslechtering onderwijsrendement

Bij de hogeschool spelen veel onderwijsvernieuwingen, soms zelfs bij alle opleidingen binnen een faculteit. Belangrijk daarbij is de balans tussen wat onderwijskundig noodzakelijk is en wat de organisatie kan dragen.

Voor een systematische verbetering van het studiesucces en de studenttevredenheid op de korte termijn is behoefte aan 'rust, regelmaat en reinheid', waarbij in een sluitende PDCA cyclus door de faculteiten wordt gereflecteerd op resultaten en consistent en systematisch wordt geïntervenieerd op door te voeren verbeteringen. Het College van Bestuur onderkent daarmee het risico dat implementatie van het nieuwe onderwijskader van faculteiten veel aandacht vraagt, wat niet ten kosten mag gaan van het uitvoeren van kwalitatief goed onderwijs.

Beheersmaatregelen

Voor een verbetering van studiesucces en studenttevredenheid is wordt de grip en monitoring vanuit het College van Bestuur op de onderwijscyclus versterkt met gerichte rapportages over interventies en een consistente, systematische sturing op het niveau van de opleidingen door faculteitsdirecteuren en opleidingsmanagers. De monitoring op de voortgang maakt een integraal deel uit van de marap cyclus.

Risico: vertraging in cultuurverandering

Vanuit de Mid Term Review is geconstateerd dat de ontwikkeling naar een aanspreekcultuur een extra impuls behoeft. Sturing op kwaliteit van het onderwijs is nog te vrijblijvend, waardoor de aandacht hiervoor verschilt per faculteit en opleiding. Daarnaast is er behoefte aan aanscherping van de sturing op studiesucces – zoals hiervoor toegelicht – door deze meer te beleggen bij docententeams in plaats van individuele docenten. Het functioneren van docententeams is nog niet bij alle opleidingen op het juiste niveau en vraagt om professionalisering en resultaatgerichtheid.

Voor de kwaliteitscultuur is het van belang dat de basisvoorzieningen verbeterd worden door sturing in te richten op financiën, HRM, onderwijs en onderzoek op opleidingsniveau, IT-voorzieningen en faciliteiten.

Als deze versnelling uitblijft is dit een mogelijk remmende factor op het realiseren van de ambities vanuit het instellingsplan.

Beheersmaatregelen

Het versterken van een open en professionele cultuur is een speerpunt waarin CvB, leidinggevenden, medezeggenschap en alle medewerkers van de hogeschool een rol spelen. Het College van Bestuur is in 2018 opdrachtgever van de vier hefboomen voor het versterken van een Open en Professionele cultuur: Leiderschapsprogramma, Professionalisering, Teamontwikkeling, en Sociale Veiligheid.

B3: Naleving van wet- en regelgeving

In de managementcyclus beoordelen we systematisch of de hogeschool voldoet aan alle wet- en regelgeving op het gebied van onderwijskwaliteit, werkgeverschap, medezeggenschap en de beheersing van financiële en operationele risico's.

De hogeschool is ingevolge haar risicobereidheid compliant aan regelgeving en monitort op naleving vanuit de reguliere managementrapportages.

B4: Rapportage van het toezichthoudend orgaan Uitvoering van het toezicht

De samenwerking tussen de Raad van Toezicht (RvT) en het College van Bestuur (CvB) is open, kritisch en constructief. De RvT sluit zich aan bij de besturingsfilosofie en zoekt in zijn toezicht naar een goede balans tussen de vier elementen daarvan: interactie en verbinden, inspiratie en waarden, monitoren en meten en grenzen en regels. De accenten op werkbezoeken en zelfstandige informatievoorziening zijn daarbij belangrijk.

In 2017 waren er geen onderwerpen waarbij (potentieel) tegenstrijdige belangen van leden van de RvT of het CvB een rol speelden. Een specifiek aandachtspunt in het werk van de RvT is het risicobeheer en risicomangement van het CvB. De RvT volgt intensief de planning- en controlcyclus die het CvB als risicobeheersingssysteem hanteert. De Auditcommissie bereidt dit voor door elke fase diepgaand te bespreken met de portefeuillehouder en de directeur van de Dienst Bedrijfsvoering & Control. En waar wenselijk of nodig ook met de betrokken leden van de staf en met de accountant. In deze besprekingen komen de aanpak en de gekozen oplossingen uitgebreid aan de orde.

Een belangrijk agenda-onderwerp in 2017 was de voortgang en realisatie van het project 'Huis op Orde', in welk programma verbeteringen zijn doorgevoerd in de financiële verantwoording van de hogeschool om eerder te kunnen signaleren en meer toekomstgericht te kunnen bijsturen.

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

Belangrijke onderwerpen in 2017 waren de evaluatie van de Mid Term Review en het tot stand komen van de nieuwe kaders voor onderzoek en onderwijs.

De uitkomsten van de besprekingen in de Auditcommissie en de Onderwijscommissie worden gedeeld met de hele RvT.

5.6. Rechtsbescherming

De Haagse Hogeschool heeft de rechtsbescherming voor medewerkers en studenten geborgd. In deze paragraaf geven we aan hoe we dat hebben geregeld en hoe die rechtsbescherming in 2017 heeft gefunctioneerd. Het Loket Rechtsbescherming verzorgt de administratieve ondersteuning van de verschillende commissies die belast zijn met het beoordelen van de bezwaren, beroepen en klachten van studenten en medewerkers. De Haagse Hogeschool heeft een integriteitscode en een klokkenluiderregeling voor studenten en medewerkers die een integriteitskwestie of misstand aan de kaak willen stellen.

Het College van Beroep voor de Examens en de Geschillenadviescommissie

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

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

Bijlage Overzicht beroep- en bezwaarschriften naar onderwerp¹

Omschrijving: Overzicht beroep- en bezwaarschriften naar onderwerp

Peildatum: 31 december 2017

Het CBE ontving in het verslagjaar 488 beroepschriften. De GAC ontving 62 bezwaarschriften. Het totale aantal beroepen bezwaarschriften (550) ligt daarmee hoger dan in 2016 (80 zaken meer).

Tegen de volgende beslissingen tekenden studenten beroep of bewaar aan:

College van Beroep voor de Examens

- bindend studieadvies (BSA) 295
- inhoud van tentamens 77
- cijfer 8
- maatregel (onregelmatigheden bij toetsen) 30
- stage/afstuderen 28
- overig 46
- toelating 21 +-toets 4

Geschillenadviescommissie

- overig 3
- Financiële Ondersteuning Studenten (FOS) 3
- inschrijving 34
- uitschrijving 10
- collegegeld 11
- geldelijke bijdrage 1

Van de 550 ingediende bezwaar- en beroepschriften werden er:

- 11 niet ontvankelijk verklaard;
- 344 ingetrokken naar aanleiding van een schikkingsvoorstel;
- 80 ingetrokken als reactie op het verweerschrift van de examencommissie of de student eerder beroep introk;
- 93 behandeld in een zitting van het CBE waarvan er:
 - 9 alsnog werden geschikt;
 - 6 alsnog niet ontvankelijk werden verklaard;
 - 18 gegrond werden verklaard;
 - 60 ongegrond werden verklaard.

Eind december 2017 waren 22 beroepszaken nog niet afgewikkeld.

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.

¹ Disclaimer: in 2017 is het Loket Rechtsbescherming overgestapt op een nieuw registratiesysteem voor de beroepschriften. Hoewel bij het opstellen van het overzicht de grootst mogelijke zorgvuldigheid is betracht, kunnen er door de overgang naar een ander systeem toch geringe afwijkingen zijn ontstaan tussen de gerapporteerde en de werkelijke cijfers.

Studenten dienden in het verslagjaar 64 klachten in, 17 klachten meer dan in 2016. De klachten betroffen onder andere de gang van zaken rondom tentamens, de stagebegeleiding, informatie over uitschrijving bij afstuderen, de begeleiding van docenten tijdens de studie, het functioneren van de examencommissie / decanen en het niet (tijdig) invoeren van cijfers in Osiris.

Van de 64 klachten waren er eind december 2017 nog 4 in behandeling. Van de overige 60 klachten zijn er:

- 27 gegronnd verklaard;
- 17 ongegronnd verklaard;
- 2 niet ontvankelijk;
- 14 alsnog geschikt of door de student ingetrokken.

Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (studenten en medewerkers)

De Klachtencommissie Ongewenst Gedrag behandelt klachten van studenten en medewerkers over ongewenst gedrag. Daarmee wordt psychosociale arbeidsbelasting bedoeld, zoals die is opgenomen in de Arboret 2007. Hieronder verstaan we (seksuele) intimidatie, agressie, geweld, pesten en discriminatie. De commissie bestaat uit een externe voorzitter en twee medewerkers van de hogeschool. De voorzitter van de Klachtencommissie is de heer mr. E.J. Schubad van Bezemer, Kuiper & Schubad.

De commissie heeft in 2017 de behandeling van de klacht uit 2016 voortgezet. Partijen hebben een oplossing in der minne getroffen en de klacht is ingetrokken. De commissie heeft in 2017 één klacht ontvangen. De klacht had betrekking op (seksuele)intimidatie, (verbale) agressie, pesten en discriminatie (artikel 1 lid 2 van de Klachtenregeling Ongewenst Gedrag). De klacht is nog niet afgehandeld.

Integriteitscode en klokkenluiderregeling

In het verslagjaar is geen beroep gedaan op de integriteitscode. Eind 2017 heeft een medewerker een melding gedaan op grond van de klokkenluiderregeling. Naar aanleiding van de melding is een intern onderzoek gestart. Het onderzoek is in 2017 nog niet afgerond.

Vertrouwenspersonen

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

Bezwarencommissie Personeel De Haagse Hogeschool

De Bezwarencommissie Personeel behandelt bezwaarschriften van medewerkers tegen beslissingen van leidinggevend en over een rechtspositioneel onderwerp. Medewerkers kunnen bij de bezwarencommissie terecht wanneer zij rechtstreeks in hun belang zijn getroffen en wanneer de Commissie van Beroep HBO niet bevoegd is.

De bezwarencommissie bestaat uit:

- de heer mr. S.H.K. Blok (onafhankelijk voorzitter),
- de heer mr. S. Veling (lid namens de hogeschool),
- de heer A.J. Patist (lid namens de vakorganisaties).

De heer R.R. de Roo trad tot 1 januari 2018 op als onafhankelijk secretaris. De heer R.R. de Roo is vanaf 1 januari 2018 vervangen door mevrouw mr. M.H. Hehemann.

De bezwarencommissie brengt advies uit aan het College van Bestuur. In 2017 behandelde de bezwarencommissie zeven bezwaarschriften. Het merendeel van de beslissingen waartegen bezwaar werd ingediend betrof een beslissing met betrekking tot de beoordeling (R&O-Cyclus), maar ook werd een bezwaar ingediend tegen het niet verlengen van een tijdelijke functie.

Twee bezwaarschriften werden eind 2017 ingediend, maar zijn vooralsnog niet of eerst in 2018 afgerond.

Van de in 2017 afgeronde bezwaren heeft de Commissie er twee ongegronnd verklaard en twee bezwaren zijn gegrond verklaard. Bij één zaak is uitstel van de behandeling verleend om mediation tussen partijen mogelijk te maken. Deze mediation bleek geslaagd en dus werd het bezwaarschrift ingetrokken

De ombudsman voor personeel

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

Wekelijks is de ombudsman drie aaneengesloten dagen aanwezig. Onder meer uit privacyoverwegingen, is het kantoor van de ombudsman gehuisvest op de 1^e etage van gebouw Poseidon. De ombudsman is tevens bereikbaar per mail en telefonisch. De ombudsman staat open voor signalen van algemene aard, meldingen en klachten. In eerste instantie wordt er gekeken of het mogelijk is de klacht informeel en snel op te lossen. Wanneer dat niet mogelijk is, of niet lukt, kan de ombudsman besluiten een formeel klachttraject te starten en de klacht nader te onderzoeken.

In 2017 is er 70 maal een beroep op de ombudsman gedaan, waarvan er 10 al in 2016 geïnitieerd waren. In 4 gevallen heeft de ombudsman zelf de zaak gesloten. Net als in 2016 zitten onder veel van de geuite klachten signalen over verstoorde werkverhoudingen en ervaren onheuse bejegening.

De grote thema's voor de ombudsman waren: vergroting van sociale veiligheid en de daarmee samenhangende professionele cultuur en individuele weerbaarheid van medewerkers, en verbetering van de klachtstructuur. Over de rol en bevoegdheden van de ombudsman blijken uiteenlopende beelden te bestaan. Medewerkersverwachtingen over wat de ombudsman kan en mag doen, wijken vaak af van de werkelijkheid. In samenspraak met HRM is gekeken waar er bijstelling nodig is. Die opgave is nog niet voltooid.

→ In bijlage 5.2 is een overzicht van beroep- en bezwaarschriften opgenomen, uitgesplitst naar onderwerp

BIJLAGEN

1. Portefeuilleverdeling 2017	88	3.7 Overzicht lectoren	117
1.1 Portefeuilleverdeling College van Bestuur	88	3.7.1 Aantallen studenten en medewerkers betrokken bij lectoraten	118
1.2 Nevenfuncties College van Bestuur	91	3.8 Overzicht evenementen lectoraten 2017	118
1.3 Declaraties CvB	91	3.9 Extern gefinancierde projecten 2017	119
1.4 Overzicht beschikbare zetels	92	3.10 Overzicht resultaten definitieve NVAO besluiten 2017	121
2. Partnerinstellingen	95	3.11 Overzicht resultaten rapportage panel bij de uitgebreide opleidingsbeoordeling 2017	122
2.1 Overzicht Overzicht partnerinstellingen	95	4. HRM	123
3. Opleidingen:		4.1 HRM facts & figures	123
3.1 Overzicht van alle bachelor- en Associate degree- opleidingen op Hoop-gebied.....	99	4.2 Overzicht beroep- en bezwaarschriften naar onderwerp	126
3.1.1 Overzicht inschrijvingen	101	5 Jaarrekening 2017	127
3.1.2 Marktaandeel inschrijvingen en instroom .	102		
3.2.1 Instroom bij voltijd- deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk	103		
3.2.2 Instroom bij voltijddopleidingen	104		
3.2.3 Instroom bij deeltijddopleidingen	105		
3.2.4 Instroom bij duale opleidingen	106		
3.2.5 Instroom naar geslacht	107		
3.2.6 Instroom bij voltijd- deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk,naar etniciteit	108		
3.2.7 Instroom bij voltijd- deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk, naar vooropleiding	109		
3.3 Overzicht maatwerktrajecten	110		
3.4 Instroom	110		
3.5.1 Propedeuserendement na 2 jaar bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk	111		
3.5.2 Aantal afgestudeerden voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk.....	112		
3.5.3 Negatief bindend studieadvies na 1 jaar bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk	113		
3.5.4 Aantal studiestakers voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk	114		
3.6 Profileringsfonds voor financiële ondersteuning van studenten, 2016	115		

1. Portefeuilleverdeling 2017

1.1 Portefeuilleverdeling College van Bestuur

Omschrijving: Portefeuilleverdeling College van Bestuur 2017
Periode: 1 januari 2017 tot 12 juni 2017

Mr. L.K. (Leonard) Geluk Voorzitter College van Bestuur	Dr. M.S. (Susana) Menéndez Lid College van Bestuur	Drs. J.W. (Jan) Lintsen Lid College van Bestuur
Externe betrekkingen HRM-beleid Communicatie & Marketing Studentenzaken en Alumni-beleid	Onderwijs & Internationalisering Onderzoek & Innovatie Kwaliteitszorg Diversiteit	Financieel Beleid Planning & Control Organisatieontwikkeling Informatie Technology Facilitaire zaken
Faculteiten	Faculteiten	Faculteiten
Faculteit Bestuur, Recht & Veiligheid Directeur: drs L.M. Bremer Faculteit IT & Design, Den Haag, Delft en Zoetermeer Directeur: G. de Ruiter Faculteit Sociaal Werk & Educatie Directeur: drs. J.A. van Eijk Onderzoek-platform Goed Bestuur in een Veilige Wereld Directeur: drs L.M. Bremer	Faculteit Gezondheid, Voeding & Sport Directeur: S.L.F. Burgers-Geerinckx MHA, MCM Faculteit Management Organisatie Directeur: R. Rawal MA Onderzoekplatform Connected Learning Directeur: drs. J.A. van Eijk Onderzoekplatform Kwaliteit van Leven Directeur: S.L.F. Burgers-Geerinckx MHA, MCM	Faculteit Business, Finance & Marketing Directeur: B.S. Frederiksz MOC Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving Directeur: ir. S. van Ipenburg Grijpma Academie voor Masters en professional courses Directeur: drs. C.M.B. Berendsen Onderzoek-platform The Next Economy Directeur: B.S. Frederiksz MOC
Diensten	Diensten	Diensten
Dienst Bestuurszaken Directeur: drs. S. van Meerten Onderwijs, Kennis & Communicatie (op thema's) Directeur: drs. D.M. Mevissen Dienst Human Resources Management Directeur: mr. M.A. van Walt van Praag (tot 1 maart 2017), drs. C. van Halsema (a.i. vanaf 1 maart 2017)	Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie Directeur: drs. D.M. Mevissen	Dienst Bedrijfsvoering & Control Directeur: M.R. van Zelst Dienst Facilitaire Zaken & IT Directeur: H. van de Brug

Periode: 12 juni 2017 tot 1 december 2017

Mr. L.K. (Leonard) Geluk Voorzitter College van Bestuur	Dr. M.S. (Susana) Menéndez Lid College van Bestuur
Externe betrekkingen HRM-beleid Communicatie & Marketing Studentenzaken en Alumni-beleid Herinrichting organisatie Informatie Technologie Facilitaire zaken	Onderwijs & Internationalisering Onderzoek & Innovatie Kwaliteitszorg Diversiteit Financieel Beleid Planing & Control
Faculteiten	Faculteiten
Faculteit Bestuur, Recht & Veiligheid Directeur: drs. L.M. Bremer	Faculteit Gezondheid, Voeding & Sport Directeur: S.L.F. Burgers-Geerinckx MHA, MCM
Faculteit Sociaal Werk & Educatie Directeur: drs. J.A. van Eijk	Faculteit Management & Organisatie Directeur: R. Rawal MA
Faculteit IT & Design, Den Haag, Delft en Zoetermeer Directeur: G. de Ruiter (tot 1 juli 2017) drs.C.M. Berendsen (a.i. vanaf 1 juli 2017)	Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving Directeur: ir. S. van Ipenburg Grijpma (tot 1 september 2017), ir. N.J. van de Griend (vanaf 15 september 2017)
Academie voor Masters en professional courses Directeur: drs. C.M.B. Berendsen	Faculteit Business, Finance & Marketing Directeur: B.S. Frederiksz MOC
Onderzoek-platform Goed Bestuur in een Veilige Wereld Directeur: drs. L.M. Bremer	Onderzoek-platform The Next Economy Directeur: B.S. Frederiksz MOC
	Onderzoekplatform Connected Learning Directeur: drs. J.A. van Eijk
	Onderzoek-platform Kwaliteit van Leven Directeur: S.L.F. Burgers-Geerinckx MHA, MCM
Diensten	Diensten
Dienst Bestuurszaken Directeur: drs. S. van Meerten	Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie Directeur: drs. D.M. Mevissen
Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie (op thema's) Directeur: drs. D.M. Mevissen	Dienst Bedrijfsvoering & Control Directeur: M.R. van Zelst
Dienst Human Resources Management Directeur: drs. C. van Halsema (a.i.)	
Dienst Facilitaire Zaken & IT Directeur: H. van de Brug	

Periode: Vanaf 1 december 2017

Mr. L.K. (Leonard) Geluk Voorzitter College van Bestuur	Dr. M.S. (Susana) Menéndez Lid College van Bestuur	Mr.dr.s. H.G.L.M. Camps Lid College van Bestuur
Externe betrekkingen HRM-beleid Communicatie & Marketing Studentenzaken en Alumni-beleid	Onderwijs & Internationalisering Onderzoek & Innovatie Kwaliteitszorg Diversiteit	Financieel Beleid Planning & Control Organisatieontwikkeling Informatie Technology Facilitaire zaken
Faculteiten	Faculteiten	Faculteiten
<p>Faculteit Bestuur, Recht & Veiligheid <i>Directeur: drs. L.M. Bremer</i></p> <p>Academie voor Masters en professional courses <i>Directeur: drs. C.M.B. Berendsen</i></p> <p>Onderzoek-platform Goed Bestuur in een Veilige Wereld <i>Directeur: drs. L.M. Bremer</i></p>	<p>Faculteit Gezondheid, Voeding & Sport <i>Directeur: S.L.F. Burgers-Geerinckx MHA, MCM</i></p> <p>Faculteit Management & Organisatie <i>Directeur: R. Rawal MA</i></p> <p>Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving <i>Directeur: drs. N.J. van de Griend</i></p> <p>Onderzoekplatform Connected Learning <i>Directeur: drs. J.A. van Eijk</i></p> <p>Onderzoek-platform Kwaliteit van Leven <i>Directeur: S.L.F. Burgers-Geerinckx MHA, MCM</i></p>	<p>Faculteit Business, Finance & Marketing <i>Directeur: B.S. Frederiksz MOC</i></p> <p>Faculteit IT & Design, Den Haag, Delft en Zoetermeer <i>Directeur: drs. H.A.A. Biemans</i></p> <p>Faculteit Sociaal Werk & Educatie <i>Directeur: drs. J.A. van Eijk</i></p> <p>Onderzoek-platform The Next Economy <i>Directeur: B.S. Frederiksz MOC</i></p>
Diensten	Diensten	Diensten
<p>Dienst Bestuurszaken <i>Directeur: drs. S. van Meerten</i></p> <p>Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie (op thema's) <i>Directeur: drs. D.M. Mevissen</i></p> <p>Dienst Human Resources Management <i>Directeur: drs. C. van Halsema</i></p>	<p>Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie <i>Directeur: drs. D.M. Mevissen</i></p>	<p>Dienst Bedrijfsvoering & Control <i>Directeur: M.R. van Zelst</i></p> <p>Dienst Facilitaire Zaken & IT <i>Directeur: H. van de Brug</i></p>

1.2 Nevenfuncties College van Bestuur

Omschrijving: nevenfuncties van het College van Bestuur
Peildatum: peildatum 31 december 2017

Leonard Geluk	Susana Menéndez	Hans Camps
<ul style="list-style-type: none"> Lid Auditcommissie, Vereniging Hogescholen Lid Investment Board Metropool Regio Rotterdam-Den Haag Lid Adviesraad One Young World The Hague 2018 Lid Regiegroep Health-Holland, Topsector Life Sciences & Health Lid Monitoringscommissie Branche Goed Bestuur in het MBO (MBO raad) Lid Programmaraad Prinsjesfestival Lid Triple Helix Coördinatie raad Medical Delta Lid Economic Board Zuid-Holland Lid The Hague Security Delta Voorzitter Bestuur Haagse Academische Coalitie (HAC) 	<ul style="list-style-type: none"> Lid Bestuurscommissie Internationalisering, Vereniging Hogescholen Lid Bestuurscommissie IT en Onderwijs, Vereniging Hogescholen Lid Bestuur ECHO (Expertisecentrum diversiteit in het HO namens het HBO) Lid Raad van Afgevaardigden ICT & Onderwijs, SURF Lid Bestuurdersoverleg G-5 Randstandhogescholen Lid Landelijke Commissie Gedragscode Internationale Student Hoger Onderwijs (namens het HBO) Voorzitter Sino-Dutch consortium voor het Hoger Onderwijs 	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter bestuur Stichting GlasLokaal Lid Curatorium Stanislascollege Delft

1.3 Bestuurskosten (declaraties College van Bestuur 2017)

Omschrijving: Declaraties College van Bestuur
Peildatum: 31 december 2017

Kostensoort	L.K. Geluk	M.S. Menéndez	H.G.L.M. Camps	J.W. Lintsen	CvB algemeen	Totalen
Representatiekosten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Reiskosten binnenland	€ 7.627	€ 7.893	€ -	€ -	€ -	€ 15.520
Reiskosten buitenland	€ 355	€ 7.777	€ -	€ -	€ -	€ 8.132
Overige kosten	€ 7.088	€ 2.400	€ 200	€ 1.795	€ 23.056	€ 34.539
Totaal	€ 15.070	€ 18.070	€ 200	€ 1.795	€ 23.056	€ 58.191

Toelichting declaraties CvB 2017:

Leden van het college van bestuur krijgen maandelijks een onkostenvergoeding. De reiskosten binnenland hebben bij de heer Geluk en mevrouw Menéndez betrekking op de kosten van een NS jaarkaart en taxikosten (zijnde niet woon-werk verkeer).

De heer Geluk is in 2017 namens de hogeschool in Zurich geweest. Mevrouw Menéndez is namens de hogeschool in Boston geweest en in Beijing. De opgenomen kosten bij de post reiskosten buitenland hebben betrekking op de vluchten (ook binnenlandse vluchten naar verschillende steden) en de hotelovernachtingen.

Onder de overige kosten vallen scholingskosten, symposia- en congreskosten. Voor de heer Geluk hebben de kosten betrekking op zijn promotieonderzoek. Voor de heer Lintsen hebben deze kosten betrekking op zijn deelname aan het jaarcongres van de Vereniging Hogescholen.

1.4 Overzicht beschikbare zetels

Omschrijving: Overzichten zetels deelraden - opleidingscommissies en hogeschoolraad
Periode: 1-1-2017 tm 31-12-2017

Deelraden	1-1-2017 tm 31-8-2017			
per 1 jan. 2017	Personeel	Student	Vacant	Totaal aantal zetels
BFM	7	3	4	14
BRV	3	4	1	8
GVS	5	5	1 (2 vanaf 1-4-17)	12
ITD	3	3	1 (vanaf 1-4-17)	6
M&O	9	6	4 (vanaf 1-2-17)	18
SWE	5	4	2 (vanaf 1-4-17)	12
TIS	5	5	1	12
M&PC	3	0	0	3
Diensten	3	0	6 (vanaf 1-4-17)	8

HOGESCHOOLRAAD	1-1-2017 tm 31-8-2017			
Kiesdistrict	Personeel	Student	Vacant	Totaal aantal zetels
BFM	1	1	2	4
BRV	1	1	0	2
GVS	2	1	1	4
ITD	1	0	1	2
M&O	2	1	2	5
SWE	1	2	0	3
TIS	1	2	0	3
Diensten +	1	0	0	1
M&PC + CLO	1	0	0	1

OC	1-9-2017 tm 31-12-2017			
per 1 sep. 2017	Personeel	Student	Vacant	Totaal aantal zetels
BFM				
OC Accountancy	2	3	1	6
OC Bedrijfseconomie + Ad Bedrijfseconomie	2	4	2	8
OC Commerciële Economie	3	1	2	6
OC International Business and Management Studies	4	0	0	8
OC Small Business en Retail Management	2	3	1	6
BRV				
OC Bestuurskunde / Overheidsmanagement	1	3	2	6
OC HBO-Rechten	4	4	0	8
OC Integrale Veiligheidskunde	1	3	2	6
GVS				
OC Huidtherapie	3	3	0	6
OC Leraar VO 1e graad Lichamelijke Opvoeding	0	0	6	6
OC Mens en Techniek / Bewegingstechnologie	3	2	1	6
OC Opleiding tot Verpleegkunde	2	2	3	6
OC Sportmanagement	3	2	1	6
OC Voeding en Diëtetiek	3	3	0	6

ITD				
OC HBO - ICT	3	4	1	8
OC Human Technology / Communication and Multimedia Design	0	3	3	6
M&O				
OC Bedrijfskunde MER	3	3	0	6
OC OC Communicatie	3	3	0	6
OC European Studies	4	4	0	8
OC Facility Management	3	3	0	6
OC Human Resource Management	1	3	2	6
SWE				
OC Culturele en Maatschappelijke Vorming	0	0	3	3
OC Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	0	2	4	6
OC Opleiding tot leraar Basisonderwijs	3	1	2	6
OC Pedagogiek	1	3	2	6
OC Sociaal Pedagogische Hulpverlening	1	0	5	6
TIS				
OC Bouwkunde	1	3	2	6
OC Chemische Technologie	3	2	1	6
OC Civiele Techniek	1	0	5	6
OC Electrotechniek	1	1	4	6
OC Industrieel Product Ontwerpen	3	3	0	6
OC Mechatronica	2	2	2	6
OC Ruimtelijke Ordening/Climate & Management	2	2	2	6
OC Technische Bedrijfskunde	0	2	4	6
OC Technische Natuurkunde	3	2	1	6
OC Toegepaste Wiskunde	0	1	5	6
OC Werktuigbouwkunde + Ad Projectleider Techniek	1	1	4 (5 vanaf 1-11-2017)	6
M&PC				
OC Organization, Learning & Development	1	3	3	6
OC Business & Management	1	2	3	6
OC Finance & Risk	1	1	4	6

Deelraden		1-9-2017 tm 31-12-2017		
per 1 sep. 2017	Personeel	Student	Vacant	Totaal aantal zetels
BFM	6	4	2	12
BRV	3	6	3	12
GVS	4	6	2	12
ITD	4	2	6	12
M&O	6	5	1	12
SWE	4	4	4	12
TIS	5	3	4	12
M&PC	2	1	3	6
Diensten	4	0	3	7

HOGESCHOOLRAAD		1-9-2017 tm 31-12-2017		
Kiesdistrict	Personeel	Student	Vacant	Totaal aantal zetels
BFM	1	3	0	4
BRV	1	1	0	2
GVS	1	1	0	2
ITD	1	1	0	2
M&O	1	1	1	3
SWE	1	1	0	2
TIS	1	2	0	3
CD	0	1	2	3

2. Partnerinstellingen

2.1 Overzicht partnerinstellingen

Omschrijving: Overzicht partnerinstellingen
Peildatum: 31 december 2017

Country	Name of the partner institution
Albania	European University of Tirana
Argentina	Universidad Argentina de la Empresa (UADE)
Aruba	University of Aruba
Australia	Australian Catholic University
Australia	Charles Sturt University
Australia	Royal Melbourne Institute of Technology
Australia	Swinburne University of Technology
Australia	Victoria University
Austria	Fachhochschule St. Polten
Austria	FH bfi Vienna
Austria	FH JOANNEUM University of Applied Sciences
Austria	FH Salzburg
Austria	FH Vorarlberg University of Applied Sciences
Austria	FH Wien der WKW
Austria	FHS Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Austria	Sigmund Freud University
Austria	UAS Technikum Wien
Austria	University of Applied Sciences Wiener Neustadt
Austria	University of Graz
Austria	University of Salzburg
Austria	University of Vienna
Belgium	Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen
Belgium	Artevelde University College Ghent
Belgium	EPHEC University College
Belgium	Erasmushogeschool Brussel
Belgium	Ghent University
Belgium	Group T Leuven Education College
Belgium	Haute Ecole de Namur- de Liege Luxembourg
Belgium	Haute Ecole ICHEC ISC Saint Louis ISFSC
Belgium	Howest, University College West Flanders
Belgium	PXL University College
Belgium	Thomas More
Belgium	UC Leuven-Limburg
Belgium	Universiteit Antwerpen
Belgium	University College Ghent
Belgium	VIVES
Brazil	Universidade Federal de Minas Gerais
Brazil	Fundação Armando Alvares Penteado
Brazil	Pontificia Universidade Catolica de Sao Paulo
Brazil	Pontificia Universidade Católica Minas Gerais
Brazil	SENAI
Brazil	Universidade Federal Da Paraiba
Brazil	Universidade Federal de São João del-Rei
Brazil	Universidade Federal de Viçosa
Brazil	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri,
Bulgaria	American University in Bulgaria
Bulgaria	Burgas Free University
Bulgaria	Konstantin Preslavsky University of Shumen
Bulgaria	St Cyril and St Methodius University of Veliko Turnovo
Canada	Fanshawe College
Canada	Mount Allison University

Country	Name of the partner institution
Canada	Simon Fraser University, Burnaby
Canada	Trinity western University TWU
Canada	Université de Montréal
Canada	Université du Québec à Montréal
Canada	Université Laval
Canada	University of New Brunswick
Canada	University of Ottawa
Chile	Fundación Instituto Profesional Duoc UC
Chile	Universidad De Santiago de Chile
China	Beijing Foreign Studies University
China	Beijing Normal University
China	Beijing Sport University
China	Guizhou University
China	Shanghai University
China	Shanghai University of Finance and Economics (SUFE)
China	The Education University of Hong Kong
China	University of International Business and Economics (UIBE)
China	Xi'an Jiaotong-Liverpool University
China	Xiamen University, Software School
Colombia	Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogotá
Colombia	Universidad de La Sabana
Croatia	Karlovac University of Applied Sciences
Croatia	University of Zagreb
Croatia	Zagreb school of economics and management
Curacao	Universiteit van Curaçao
Czech Republic	Charles University
Czech Republic	Masaryk University
Czech Republic	Metropolitan University Prague
Czech Republic	Palacký University
Czech Republic	Unicorn College
Czech Republic	University of West-Bohemia
Denmark	Aarhus School of Marine and Technical Engineering
Denmark	Aarhus University School of Engineering
Denmark	Copenhagen Business Academy
Denmark	IBA International Business Academy
Denmark	Lillebaelt Academy of Professional Higher Education
Denmark	Metropolitan University
Denmark	University College Absalon
Denmark	University College Copenhagen
Denmark	University College Lillebaelt
Denmark	VIA University college
Denmark	Zealand Institute of Business and Technology ZIBAT
Ecuador	Universidad Internacional del Ecuador
Estonia	Tallinn University
Estonia	University of Tartu
Finland	Haaga-Helia University of Applied sciences
Finland	JAMK University of Applied Sciences
Finland	Lahti University of Applied Sciences
Finland	Lappeenranta University of Technology
Finland	Laurea University of Applied Sciences
Finland	Novia University of Applied Sciences

Country	Name of the partner institution
Finland	Satakunta university of Applied sciences
Finland	Savonia University of Applied Sciences
Finland	Seinajoki University of Applied Sciences
Finland	South-Eastern Finland University of Applied Sciences
Finland	Tampere University of Applied Sciences
Finland	Turku university of Applied Sciences LTD
Finland	University of Oulu
France	Ecole National d'Ingenieurs de Tarbes (ENIT)
France	EM Strasbourg Business School
France	Epitech
France	ESC Clermont Graduate School of Management
France	ESCE International Business School Paris
France	ESPEME Business School
France	Groupe Ecole superieure de Commerce de troyes
France	INSEEC
France	Institut d'Etudes Politiques Rennes
France	ISCOM Paris
France	Lycée Marie Curie
France	NEOMA Business School Reims Campus
France	Sciences Po Lille
France	Université Catholique de Lille
France	Université Catholique de Lyon - ESTRI School of International Careers
France	Université d'Avignon et des Pays du Vaucluse (UAPV)
France	Université de Bordeaux
France	Université de Bourgogne
France	Université de Franche-Comte
France	Université de Lorraine- IUT Charlemagne
France	Université de Nantes
France	Université de Poitiers
France	Université Nice Sophia Antipolis
France	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
France	Université Paris 13 Paris Nord
France	Université Paris Dauphine
France	University Claude Bernard - Lyon 1
France	University of Clermont Auvergne
Georgia	L.E.P.L. Ivane Javakishvili Tbilisi State University
Germany	Baden Wurttemberg Cooperative State University Mosbach
Germany	Baden-Wuerttemberg Cooperative State University (DHBW)
Germany	Baden-Wuerttemberg Cooperative State University Heilbronn
Germany	Berlin School for Economics and Law
Germany	Biberach University of Applied Sciences
Germany	Bochum University of Applied Sciences
Germany	Deutsche Sporthochschule Koin
Germany	European University of Applied Sciences
Germany	Fachhochschule Bielefeld
Germany	Fachhochschule Frankfurt am Main
Germany	Fachhochschule Nordhausen
Germany	FH Aachen University of Applied Sciences
Germany	Hochschule Bremen
Germany	Hochschule der Medien Stuttgart
Germany	Hochschule Düsseldorf
Germany	Hochschule für Angewandte Wissenschaften Kempten
Germany	Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg
Germany	Hochschule Heilbronn
Germany	Hochschule Osnabrueck
Germany	Hochschule Rhein-Waal
Germany	International School of Management (ISM)

Country	Name of the partner institution
Germany	Kassel University
Germany	Katholische Hochschule fu Sozialwesen Berlin (KHSB)
Germany	Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen
Germany	Katholische Stiftungfachhochschule München
Germany	Kiel University of Applied Sciences
Germany	Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel
Germany	Padagogische Hochschule Karlsruhe
Germany	Pforzheim University
Germany	Phillips Universität Marburg
Germany	Private University of Applied Sciences Göttingen
Germany	Technische Hochschule Brandenburg
Germany	Technische Hochschule Ingolstadt
Germany	Universität Leipzig
Germany	Universität Rostock
Germany	University of Applied Sciences Augsburg
Greece	Aristotle University of Thessaloniki
Greece	Athens University of Economics and Business
Greece	Technological Educational Institute of Crete
Hong Kong	Hang Seng Management College
Hungary	Budapest Business School, College of Commerce, Catering and Tourism
Hungary	University of Pécs
Iceland	Bifröst University
India	Chandigarh Group of Colleges
India	Chitkara University
India	IILM Institute For Business & Management
Indonesia	London School of Public Relations Jakarta
Indonesia	Universitas Brawijaya
Indonesia	Universitas Hasanuddin
Indonesia	University Islam Indonesia Yogyakarta
Indonesia	Widya Mandala Catholic University Surabaya
Ireland	Dublin Institute of Technology
Ireland	Institute of Technology Tralee
Ireland	Tallaght Institute of Technology
Ireland	University of Limerick
Italia	LUISS University
Italy	Universita degli Studi de Salerno
Italy	Università degli Studi di Firenze
Italy	University of Cagliari
Italy	University of Milan
Italy	University of Padova
Japan	Doshisha University
Japan	Junsei Educational Institution
Japan	Kansai Gaidai University
Japan	Kansai University
Japan	Kindai University
Japan	Kwansei Gakuin University
Japan	Ritsumeikan Asia Pacific University
Japan	Yamagata University
South Korea	Hallym University
Latvia	BA School of business and Finance
Latvia	Riga Stradins University
Latvia	Riseba University of Business Arts and Technology
Latvia	School of Business Administration Turība
Latvia	The university college of Economics and culture
Lithuania	Mykolas Romeris University

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

Country	Name of the partner institution
Spain	Universidad Complutense de Madrid
Spain	Universidad de Almeria
Spain	Universidad de Granada
Spain	Universidad de Malaga
Spain	Universidad de Salamanca
Spain	Universidad de Santiago de Compostela
Spain	Universidad de Sevilla
Spain	Universidad de Valencia- Estudi General
Spain	Universidad de Valladolid
Spain	Universidad del Pais Vasco
Spain	Universidad Europea de Madrid
Spain	Universidad Europea Valencia
Spain	Universidad Francisco de Vitoria
Spain	Universidad Politecnica de Valencia
Spain	Universidad Rey Juan Carlos
Spain	Universidad San Pablo-CEU
Spain	Universitat Autonoma de Barcelona
Spain	Universitat de Barcelona
Spain	Universitat Politecnica de Catalunya (UPC/EPSEVG)
Spain	University of Huelva
Spain	University of Jaen
Spain	University of la Rioja
Spain	University of Mondragon
Spain	University of Vic - Central University of Catalonia
Sweden	Linköpings University
Sweden	Malmö University
Sweden	Mid Sweden University
Sweden	Örebro University
Sweden	University of Gothenburg
Sweden	University of Skövde
Sweden	University West
Switzerland	Fachhochschule Nordwestschweiz
Switzerland	Lucerne University of Applied Sciences and Arts
Switzerland	Pädagogische Hochschule Zug
Switzerland	Padagogische Hochschule Zurich
Switzerland	Zurich University of Applied Science
Taiwan	Chaoyang University of Technology
Taiwan	Chung Hua University
Taiwan	Feng Chia University, Taichung, Taiwan
Taiwan	National Chi Nan University
Taiwan	National Chung Hsing University
Taiwan	National Taipei University of Technology
Taiwan	Soochow University
Thailand	Chulalongkorn University
Thailand	Kasetsart University
Thailand	King Mongkut's University of Technology Thonburi
Thailand	Mahidol University International College
Thailand	Webster University Thailand Campus
Turkey	Ankara University
Turkey	Bahcesehir University
Turkey	EGE University
Turkey	Fatih University
Turkey	GAZI University Ankara
Turkey	Hacettepe University
Turkey	Halic University
Turkey	Isik University
Turkey	Istanbul Aydin University

Country	Name of the partner institution
Turkey	Istanbul Bilgi University
Turkey	Istanbul Commerce University
Turkey	Istanbul Technical University
Turkey	Izmir University of Economics
Turkey	Kadir Has University
Turkey	Kocaeli University
Turkey	Mersin University
Turkey	Middle east Technical University
Turkey	Ömer Halisdemir University
Turkey	Ondokuz Mayıs University
Turkey	Yeditepe University
United Kingdom	Birmingham City University
United Kingdom	Cardiff Metropolitan University
United Kingdom	Coventry University
United Kingdom	Glasgow Caledonian University
United Kingdom	Leeds Beckett University
United Kingdom	Liverpool John Moores University
United Kingdom	Nottingham Trent University
United Kingdom	Sheffield Hallam University
United Kingdom	Southampton Solent University
United Kingdom	Swansea University
United Kingdom	University of Bolton
United Kingdom	University of Derby
United Kingdom	University of Greenwich
United Kingdom	University of Lincoln
United Kingdom	University of Liverpool
United Kingdom	University of Northumbria at Newcastle
United Kingdom	University of Portsmouth
United States	California Lutheran University
United States	California State University, Bakersfield
United States	California State University, Fresno
United States	California State University, Monterey Bay
United States	Le Moyne College
United States	Lehman College/CUNY
United States	Northern Kentucky University
United States	Northwood University
United States	Oglethorpe University
United States	Southwestern Law School
United States	Texas State University
United States	University of Central Arkansas
United States	University of Idaho
United States	University of Louisville
United States	University of Southern Mississippi
United States	University of the Incarnate Word
United States	University of Wisconsin, Green Bay
United States	University Studies Abroad Consortium
United States	St. John's University School of Law
United States	University of Missouri
United States	Seminole State College of Florida
Uruguay	Universidad de Montevideo
Vietnam	The University of Economics Ho Chi Minh City

3.1 Overzicht van alle bachelor- en Associate degree-opleidingen op Hoop-gebied

Omschrijving: Overzicht van alle bachelor- en Associate degree-opleidingen op Hoop-gebied; CROHO-naam met tussen haakjes de marketingnaam en/of de variantomschrijving N.B. Sinds 01-09-2014 heeft De Haagse Hogeschool een aantal officiële 3-jarige varianten met 180 ECTS i.p.v. 240 ECTS. Deze varianten zijn zichtbaar in onderstaand overzicht.
 Peildatum: 31 december 2017
 Bron: OSIRIS, CROHO en website Bachelor- en Associate degree-opleidingen

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

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

3.1.1 Overzicht inschrijvingen

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

Peildatum: 31 december 2017

HOOP_GEBIED	OPLEIDING	CROHO	Aantallen ingeschreven		
			AANTAL_2015	AANTAL_2016	AANTAL_2017
Economie	Ad Bedrijfseconomie	80065	83	76	68
	Ad Facility Management	80004	25	34	46
	B Accountancy	34406	544	545	481
	B Bedrijfseconomie	34401	940	985	968
	B Bedrijfskunde MER	34139	730	690	707
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	34464	582	570	608
	B Business IT & Management	39118	326	234	154
	B Commerciële Economie	34402	1037	969	938
	B Communicatie	34405	834	839	819
	B European Studies	34419	1416	1415	1325
	B Facility Management	34500	873	808	751
	B HBO - Rechten	39205	1939	2027	2119
	B Informatiedienstverlening en -management	34649	87	55	39
	B Integrale Veiligheidskunde	39268	741	812	829
	B International Business and Management Studies	34936	1211	1271	1299
	B Small Business en Retail Management	34422	682	693	739
	Totaal Economie			12050	12023
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	34610	142	109	81
	B Human Resource Management	34609	634	688	751
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	34616	771	721	513
	B Pedagogiek	35158	404	444	536
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	34617	981	872	590
	B Social Work	34116			422
	B Sportkunde	34040	457	433	454
Totaal Gedrag en Maatschappij			3389	3267	3347
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	34091	392	431	445
	B Management in de Zorg	34538	39	28	
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	34560	657	659	751
	B Voeding en Diëtetiek	34579	1031	954	940
	Totaal Gezondheidszorg			2119	2072
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	35025	721	733	799
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	34808	627	571	527
	Totaal Onderwijs			1348	1304
Techniek	Ad Projectleider Techniek	80039	34	35	16
	B Bouwkunde	34263	383	364	360
	B Chemische Technologie	34275	294	296	295
	B Civiele Techniek	34279	292	304	299
	B Commercieel Ingenieur	39234	1		
	B Communication and Multimedia Design	34092	691	653	678
	B Elektrotechniek	34267	253	282	280
	B HBO-ICT	30020	614	945	1337
	B Human Technology	34089	85	68	43
	B Industrieel Product Ontwerpen	34389	639	684	627
	B Informatica	34479	380	296	211
	B Information Security Management	30010	160	118	82
	B Mechatronica	30026	218	261	306
	B Mens en Techniek	30039	434	452	422
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	30038	168	198	223
	B Technische Bedrijfskunde	34421	329	324	352
	B Technische Informatica	34475	171	123	73
	B Technische Natuurkunde	34268	346	375	350
	B Toegepaste Wiskunde	35168	210	239	263
B Werktuigbouwkunde	34280	942	923	919	
Totaal Techniek			6644	6940	7136
Totaal			25550	25606	25835

3.1.2 Marktaandelen inschrijvingen en instroom

Marktaandelen 2017/2018	Inschrijvingen			Instroom		
	HHS	HBO	%HHS	HHS	HBO	%HHS
VOLTIJD						
bètatechniek	6951	85908	8,09%	1943	24807	7,83%
economie	9673	159567	6,06%	2480	42721	5,81%
gezondheidszorg	1632	38648	4,22%	488	11153	4,38%
onderwijs	1177	36448	3,23%	301	9904	3,04%
sociale studies	2233	45063	4,96%	568	10838	5,24%
Overig		27965	0,00%		8112	0,00%
Totaal	21666	393599	5,50%	5780	107535	5,37%

DEELTIJD						
bètatechniek	155	5311	2,92%	36	1487	2,42%
economie	934	10607	8,81%	209	2817	7,42%
gezondheidszorg	246	3900	6,31%	83	1298	6,39%
onderwijs	148	12649	1,17%	47	3330	1,41%
sociale studies	217	5711	3,80%	55	1916	2,87%
Overig		1266	0,00%		399	0,00%
Totaal	1700	39444	4,31%	430	11247	3,82%

DUAAL						
bètatechniek	192	752	25,53%	48	161	29,81%
economie	1787	3825	46,72%	496	1062	46,70%
gezondheidszorg	245	3071	7,98%	95	854	11,12%
onderwijs		200	0,00%		58	0,00%
sociale studies	136	572	23,78%	53	162	32,72%
Overig		13	0,00%		11	0,00%
Totaal	2360	8433	27,99%	692	2308	29,98%

VOLTIJD, DEELTIJD EN DUAAL						
bètatechniek	7298	91971	7,94%	2027	26455	7,66%
economie	12394	173999	7,12%	3185	46600	6,83%
gezondheidszorg	2123	45619	4,65%	666	13305	5,01%
onderwijs	1325	49297	2,69%	348	13292	2,62%
sociale studies	2586	51346	5,04%	676	12916	5,23%
Overig		29244	0,00%		8522	0,00%
Totaal	25726	441476	5,83%	6902	121090	5,70%

3.2.1 Instroom bij voltijd- deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk

HOOP_GEBIED	OPLEIDING	AANTAL_2015	AANTAL_2016	AANTAL_2017
Economie	Ad Bedrijfseconomie	13	15	18
	Ad Facility Management	3	22	24
	B Accountancy	138	144	142
	B Bedrijfseconomie	225	278	237
	B Bedrijfskunde MER	150	115	164
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	138	149	171
	B Business IT & Management	1		
	B Commerciële Economie	235	166	190
	B Communicatie	147	160	146
	B European Studies	378	387	372
	B Facility Management	213	153	156
	B HBO - Rechten	580	601	637
	B Informatiedienstverlening en -management	2		
	B Integrale Veiligheidskunde	197	235	238
	B International Business and Management Studies	372	387	379
	B Small Business en Retail Management	131	148	166
Totaal Economie		2923	2960	3040
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	17	19	
	B Human Resource Management	120	132	139
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	142	114	5
	B Pedagogiek	136	136	182
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	209	149	5
	B Social Work			324
	B Sportkunde	102	88	162
	Totaal Gedrag en Maatschappij	726	638	817
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	113	110	113
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	179	180	297
	B Voeding en Diëtetiek	212	217	260
	Totaal Gezondheidszorg	504	507	670
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	168	167	236
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	108	117	113
	Totaal Onderwijs	276	284	349
Techniek	Ad Projectleider Techniek	17	13	
	B Bouwkunde	83	87	82
	B Chemische Technologie	121	77	66
	B Civiele Techniek	94	94	67
	B Communication and Multimedia Design	148	160	182
	B Elektrotechniek	65	88	85
	B HBO-ICT	455	491	581
	B Industrieel Product Ontwerpen	172	193	132
	B Informatica	2		
	B Mechatronica	102	111	118
	B Mens en Techniek	125	116	101
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	49	60	70
	B Technische Bedrijfskunde	89	96	119
	B Technische Natuurkunde	113	136	111
	B Toegepaste Wiskunde	76	86	93
	B Werktuigbouwkunde	285	200	229
	Totaal Techniek	1996	2008	2036
Totaal		6425	6397	6912

3.2.2 Instroom bij voltijdopleidingen

HOOP_GEBIED	OPLEIDING	AANTAL_2015	AANTAL_2016	AANTAL_2017
Economie	B Accountancy	138	144	142
	B Bedrijfseconomie	215	266	219
	B Bedrijfskunde MER	131	103	148
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	66	71	59
	B Business IT & Management	1		
	B Commerciële Economie	202	143	165
	B Communicatie	135	160	146
	B European Studies	378	387	372
	B Facility Management	205	135	142
	B HBO - Rechten	320	328	342
	B Informatiedienstverlening en -management	2		
	B Integrale Veiligheidskunde	59	91	81
	B International Business and Management Studies	372	387	379
	B Small Business en Retail Management	131	148	166
	Totaal Economie	2355	2363	2361
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	17	19	
	B Human Resource Management	103	116	126
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	116	90	1
	B Pedagogiek	136	136	182
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	157	123	2
	B Social Work			223
	B Sportkunde	102	88	162
	Totaal Gedrag en Maatschappij	631	572	696
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	113	110	113
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	112	110	167
	B Voeding en Diëtetiek	161	152	210
	Totaal Gezondheidszorg	386	372	490
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	168	167	236
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	84	71	65
	Totaal Onderwijs	252	238	301
Techniek	B Bouwkunde	83	87	82
	B Chemische Technologie	121	77	66
	B Civiele Techniek	94	94	67
	B Communication and Multimedia Design	148	160	182
	B Elektrotechniek	50	68	65
	B HBO-ICT	435	476	545
	B Industrieel Product Ontwerpen	172	193	132
	B Informatica	2		
	B Mechatronica	102	111	118
	B Mens en Techniek	125	116	101
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	49	60	70
	B Technische Bedrijfskunde	89	96	119
	B Technische Natuurkunde	113	136	111
	B Toegepaste Wiskunde	76	86	93
	B Werktuigbouwkunde	255	176	201
	Totaal Techniek	1914	1936	1952
Totaal		5538	5481	5800

3.2.3 Instroom bij deeltijdopleidingen

HOOP_GEBIED	OPLEIDING	AANTAL_2015	AANTAL_2016	AANTAL_2017
Economie	Ad Bedrijfseconomie	13	15	18
	Ad Facility Management	3	22	24
	B Bedrijfseconomie	10	12	18
	B Bedrijfskunde MER	19	12	16
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	7	14	
	B Commerciële Economie	33	23	25
	B Communicatie	12		
	B Facility Management	8	18	14
	B HBO - Rechten	25	34	38
	B Integrale Veiligheidskunde	19	24	30
	Totaal Economie	149	174	183
Gedrag en Maatschappij	B Human Resource Management	17	16	13
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	26	24	4
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	21	6	2
	B Social Work			50
	Totaal Gedrag en Maatschappij	64	46	69
Gezondheidszorg	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	28	19	35
	B Voeding en Diëtetik	51	65	50
	Totaal Gezondheidszorg	79	84	85
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	24	46	48
	Totaal Onderwijs	24	46	48
Techniek	B HBO-ICT	20	15	36
	Totaal Techniek	20	15	36
Totaal		336	365	421

3.2.4 Instroom bij duale opleidingen

HOOP_GEBIED	OPLEIDING	AANTAL_2015	AANTAL_2016	AANTAL_2017
Economie	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	65	64	112
	B HBO - Rechten	235	239	257
	B Integrale Veiligheidskunde	119	120	127
	Totaal Economie	419	423	496
Gedrag en Maatschappij	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	31	20	1
	B Social Work			51
	Totaal Gedrag en Maatschappij	31	20	52
Gezondheidszorg	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	39	51	95
	Totaal Gezondheidszorg	39	51	95
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	24	46	48
Techniek	Ad Projectleider Techniek	17	13	
	B Elektrotechniek	15	20	20
	B Werktuigbouwkunde	30	24	28
	Totaal Techniek	62	57	48
Totaal		336	365	421

3.2.5. Instroom naar geslacht

HOOP_GEBIED	OPLEIDING	MN_2015_P	VW_2015_P	MN_2016_P	VW_2016_P	MN_2017_P	VW_2017_P
Economie	Ad Bedrijfseconomie	46,2	53,8	46,7	53,3	55,6	44,4
	Ad Facility Management		100,0	45,5	54,5	41,7	58,3
	B Accountancy	75,4	24,6	60,4	39,6	77,5	22,5
	B Bedrijfseconomie	72,9	27,1	68,0	32,0	68,8	31,2
	B Bedrijfskunde MER	61,3	38,7	60,0	40,0	62,8	37,2
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	57,2	42,8	48,3	51,7	48,5	51,5
	B Business IT & Management	100,0					
	B Commerciële Economie	70,2	29,8	68,7	31,3	67,9	32,1
	B Communicatie	32,0	68,0	20,0	80,0	19,2	80,8
	B European Studies	33,6	66,4	32,6	67,4	29,3	70,7
	B Facility Management	42,3	57,7	43,1	56,9	35,3	64,7
	B HBO - Rechten	31,2	68,8	30,1	69,9	26,4	73,6
	B Informatiedienstverlening en -management	50,0	50,0				
	B Integrale Veiligheidskunde	65,5	34,5	67,2	32,8	62,6	37,4
	B International Business and Management Studies	57,8	42,2	56,8	43,2	60,4	39,6
	B Small Business en Retail Management	67,9	32,1	68,9	31,1	65,7	34,3
Totaal Economie		51,0	49,0	48,4	51,6	47,9	52,1
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	23,5	76,5	36,8	63,2		
	B Human Resource Management	21,7	78,3	28,8	71,2	25,9	74,1
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	17,6	82,4	20,2	79,8	40,0	60,0
	B Pedagogiek	4,4	95,6	3,7	96,3	4,4	95,6
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	17,2	82,8	14,8	85,2	20,0	80,0
	B Social Work					21,0	79,0
	B Sportkunde	79,4	20,6	71,6	28,4	76,5	23,5
	Totaal Gedrag en Maatschappij		24,5	75,5	24,8	75,2	29,3
Gezondheidszorg	B Huidtherapie		100,0	2,7	97,3		100,0
	B Management in de Zorg						
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	8,9	91,1	13,9	86,1	14,5	85,5
	B Voeding en Diëtetiek	17,5	82,5	18,4	81,6	20,4	79,6
	Totaal Gezondheidszorg	10,5	89,5	13,4	86,6	14,3	85,7
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	68,5	31,5	69,5	30,5	70,3	29,7
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	25,9	74,1	23,9	76,1	29,2	70,8
	Totaal Onderwijs	51,8	48,2	50,7	49,3	57,0	43,0
Techniek	Ad Projectleider Techniek	100,0		100,0			
	B Bouwkunde	75,9	24,1	57,5	42,5	54,9	45,1
	B Chemische Technologie	40,5	59,5	51,9	48,1	54,5	45,5
	B Civiele Techniek	91,5	8,5	81,9	18,1	83,6	16,4
	B Communication and Multimedia Design	46,6	53,4	51,9	48,1	50,5	49,5
	B Elektrotechniek	98,5	1,5	95,5	4,5	95,3	4,7
	B HBO-ICT	91,4	8,6	93,1	6,9	92,9	7,1
	B Industrieel Product Ontwerpen	58,7	41,3	59,1	40,9	68,9	31,1
	B Informatica	100,0					
	B Mechatronica	97,1	2,9	88,3	11,7	96,6	3,4
	B Mens en Techniek	57,6	42,4	57,8	42,2	56,4	43,6
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	71,4	28,6	63,3	36,7	75,7	24,3
	B Technische Bedrijfskunde	75,3	24,7	71,9	28,1	84,0	16,0
	B Technische Informatica						
	B Technische Natuurkunde	90,3	9,7	86,0	14,0	87,4	12,6
	B Toegepaste Wiskunde	60,5	39,5	59,3	40,7	55,9	44,1
	B Werktuigbouwkunde	92,6	7,4	95,0	5,0	93,9	6,1
	Totaal Techniek	77,8	22,2	77,1	22,9	80,0	20,0
Totaal		53,2	46,8	52,4	47,6	52,3	47,7

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

Hoop-gebied	Opleiding	2015			2016			2017		
		AU	WE	NW	AU	WE	NW	AU	WE	NW
Economie	Ad Bedrijfseconomie	46,2	7,7	46,2	20,0	6,7	73,3	33,3	11,1	55,6
	Ad Facility Management	33,3	33,3	33,3	72,7	4,5	22,7	87,5		12,5
	B Accountancy	49,3	5,8	44,9	30,6	9,7	59,7	34,5	9,9	55,6
	B Bedrijfseconomie	41,8	14,7	43,6	40,6	10,8	48,6	43,5	13,5	43,0
	B Bedrijfskunde MER	61,3	5,3	33,3	47,8	5,2	47,0	51,8	7,9	40,2
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	37,0	15,9	47,1	49,7	16,1	33,6	57,3	9,4	33,3
	B Business IT & Management	100,0								
	B Commerciële Economie	67,2	6,0	26,4	59,0	6,0	34,9	59,5	7,4	33,2
	B Communicatie	25,2	53,1	21,8	42,5	40,0	17,5	49,3	34,2	16,4
	B European Studies	39,4	31,5	29,1	47,5	27,9	24,5	45,4	23,4	31,2
	B Facility Management	77,5	1,9	20,7	78,4	3,9	17,6	80,8	3,8	15,4
	B HBO - Rechten	18,6	30,7	50,7	20,6	25,5	53,9	20,4	27,9	51,6
	B Informatiedienstverlening en -management	50,0	50,0							
	B Integrale Veiligheidskunde	56,9	14,2	28,9	54,5	17,4	28,1	57,6	15,1	27,3
	B International Business and Management Studies	26,1	29,8	44,1	27,6	28,4	43,9	22,7	28,8	48,3
	B Small Business en Retail Management	61,8	6,9	31,3	52,0	4,1	43,9	66,3	4,2	29,5
Totaal Economie	41,8	21,0	37,2	40,9	19,4	39,7	42,9	18,6	38,5	
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	47,1	5,9	47,1	73,7		26,3			
	B Human Resource Management	43,3	8,3	48,3	43,2	4,5	52,3	40,3	3,6	56,1
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	36,6	7,0	56,3	38,6	7,0	54,4	40,0		60,0
	B Pedagogiek	56,6	3,7	39,7	57,4	7,4	35,3	50,0	6,0	44,0
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	64,6	6,7	28,7	61,7	3,4	34,9	60,0	40,0	
	B Social Work							49,1	6,2	44,8
	B Sportkunde	71,6	8,8	19,6	77,3	6,8	15,9	67,9	22,2	9,9
Totaal Gedrag en Maatschappij	54,7	6,7	38,6	55,3	5,5	39,2	51,5	9,1	39,4	
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	69,9	8,8	21,2	60,0	6,4	33,6	75,2	8,0	16,8
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	61,5	11,2	26,8	63,3	8,3	28,3	59,9	4,4	35,0
	B Voeding en Diëtetiek	71,7	5,7	22,6	75,1	9,2	15,7	67,7	9,2	23,1
	Totaal Gezondheidszorg	67,7	8,3	23,8	67,7	8,3	24,1	65,5	6,9	27,3
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	86,3	6,0	7,7	85,6	5,4	9,0	84,7	4,7	10,6
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	82,4	7,4	10,2	72,6	4,3	23,1	69,0	10,6	19,5
	Totaal Onderwijs	84,8	6,5	8,7	80,3	4,9	14,8	79,7	6,6	13,5
Techniek	Ad Projectleider Techniek	76,5	11,8	11,8	53,8	23,1	23,1			
	B Bouwkunde	44,6	9,6	45,8	55,2	8,0	36,8	62,2	6,1	31,7
	B Chemische Technologie	23,1	21,5	55,4	26,0	31,2	42,9	22,7	33,3	43,9
	B Civiele Techniek	66,0	3,2	30,9	68,1	3,2	28,7	70,1	4,5	25,4
	B Communication and Multimedia Design	59,5	10,1	30,4	46,3	24,4	29,4	46,7	18,1	34,6
	B Elektrotechniek	75,4	7,7	16,9	62,5	5,7	31,8	70,6	7,1	22,4
	B HBO-ICT	53,4	9,0	37,6	50,7	7,3	42,0	50,3	10,8	38,9
	B Industrieel Product Ontwerpen	52,9	29,1	18,0	54,4	30,1	15,5	59,8	19,7	20,5
	B Informatica		50,0	50,0						
	B Mechatronica	81,4	7,8	10,8	80,2	7,2	12,6	77,1	5,9	16,9
	B Mens en Techniek	84,8	5,6	9,6	87,1	2,6	10,3	86,1	4,0	9,9
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	89,8		10,2	78,3	8,3	13,3	80,0	10,0	10,0
	B Technische Bedrijfskunde	84,3	4,5	11,2	71,9	8,3	19,8	72,3	9,2	18,5
	B Technische Natuurkunde	68,1	9,7	22,1	72,8	8,1	19,1	71,2	8,1	20,7
	B Toegepaste Wiskunde	77,6	7,9	14,5	72,1	4,7	23,3	61,3	8,6	30,1
	B Werktuigbouwkunde	76,1	6,3	17,2	78,5	6,0	15,5	77,3	7,4	15,3
Totaal Techniek	63,7	10,3	26,0	62,1	11,3	26,7	62,0	10,9	27,1	
Totaal	53,9	14,5	31,6	52,9	13,9	33,2	53,6	13,4	32,9	

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

Hoop- gebied	Opleiding	2015					2016					2017				
		HAVO	MBO	VWO	BD	OVERIG	HAVO	MBO	VWO	BD	OVERIG	HAVO	MBO	VWO	BD	OVERIG
Economie	Ad Bedrijfseconomie	15,4	53,8		7,7	23,1	13,3	66,7		6,7	13,3	11,1	66,7	5,6	5,6	11,1
	Ad Facility Management		100,0				9,1	77,3			13,6	8,3	87,5			4,2
	B Accountancy	52,9	35,5	6,5	4,3	0,7	41,7	45,1	7,6	4,9	0,7	54,9	35,9	2,1	5,6	1,4
	B Bedrijfseconomie	58,2	25,3	3,1	12,0	1,3	46,0	32,7	5,0	14,7	1,4	49,4	35,0	2,5	10,1	3,0
	B Bedrijfskunde MER	54,0	18,0	6,7	3,3	18,0	51,3	35,7	3,5	5,2	4,3	56,7	26,8	4,9	4,3	7,3
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	40,6	31,9	3,6	14,5	9,4	55,0	15,4	6,0	13,4	10,1	59,6	22,8	0,6	12,3	4,7
	B Business IT & Management					100,0										
	B Commerciële Economie	49,8	38,3	1,7	0,4	9,8	51,8	34,3	4,8	1,8	7,2	48,4	38,9	3,2	3,7	5,8
	B Communicatie	18,4	12,9	4,8	57,1	6,8	36,3	21,9	5,0	35,6	1,3	32,9	26,0	7,5	29,5	4,1
	B European Studies	50,5	15,1	2,4	28,6	3,4	59,2	13,2	1,8	20,9	4,9	56,7	16,4	1,6	21,0	4,3
	B Facility Management	55,4	30,0	2,8	1,4	10,3	48,4	43,1	2,6	1,3	4,6	58,3	37,8	0,6	0,6	2,6
	B HBO - Rechten	32,8	30,3	0,5	29,8	6,6	39,1	25,5	1,3	28,0	6,2	32,2	30,0	0,6	30,6	6,6
	B Informatiedienstverlening en -management		50,0			50,0										
	B Integrale Veiligheidskunde	49,7	24,4	2,5	16,2	7,1	46,8	23,0	3,8	18,3	8,1	49,2	28,2	1,3	13,9	7,6
	B International Business and Management Studies	35,5	10,5	3,8	44,4	5,9	35,4	13,7	3,4	45,0	2,6	28,5	11,6	2,4	51,7	5,8
	B Small Business en Retail Management	50,4	30,5	0,8	3,1	15,3	45,9	43,9	6,1	0,7	3,4	54,8	31,9	3,6	4,2	5,4
	Totaal Economie	43,9	24,7	2,7	21,5	7,2	44,9	26,4	3,5	20,4	4,8	44,6	27,5	2,1	20,4	5,3
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	64,7	23,5			11,8	52,6	26,3	5,3		15,8					
	B Human Resource Management	42,5	40,8	2,5	5,0	9,2	41,7	48,5	2,3	3,0	4,5	30,9	56,8	3,6	5,0	3,6
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	28,9	60,6	2,1	3,5	4,9	23,7	63,2		2,6	10,5					100,0
	B Pedagogiek	47,1	43,4	2,9	2,9	3,7	36,8	51,5	5,1	3,7	2,9	36,8	48,4	5,5	5,5	3,8
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	39,7	43,1	1,4	2,4	13,4	32,9	59,7	0,7	4,0	2,7	20,0	40,0			40,0
	B Social Work											25,0	66,4	0,9	2,5	5,2
	B Sportkunde	56,9	33,3	2,9	2,0	4,9	81,8	10,2	3,4	3,4	1,1	56,8	13,0	8,6	19,8	1,9
Totaal Gedrag en Maatschappij	42,4	44,4	2,2	3,0	8,0	41,2	48,4	2,4	3,3	4,7	34,8	49,6	3,9	7,0	4,8	
Gezond- heidszorg	B Huidtherapie	39,8	49,6	2,7	2,7	5,3	42,7	43,6	3,6	3,6	6,4	48,7	44,2	3,5	0,9	2,7
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	43,0	36,3	5,6	1,1	14,0	38,3	47,8	2,8	2,8	8,3	33,0	49,2	2,4	3,4	12,1
	B Voeding en Diëtetiek	47,6	27,4	6,6	1,9	16,5	42,4	30,9	4,1	3,2	19,4	43,5	28,5	7,3	3,8	16,9
	Totaal Gezondheidszorg	44,2	35,5	5,4	1,8	13,1	41,0	39,6	3,6	3,2	12,6	39,7	40,3	4,5	3,1	12,4
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	61,9	29,2	3,0	2,4	3,6	59,9	30,5	7,8	0,6	1,2	58,9	35,2	4,7		1,3
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	52,8	24,1	7,4	0,9	14,8	43,6	24,8	3,4	1,7	26,5	38,1	24,8	6,2	3,5	27,4
	Totaal Onderwijs	58,3	27,2	4,7	1,8	8,0	53,2	28,2	6,0	1,1	11,6	52,1	31,8	5,2	1,1	9,7
Techniek	Ad Projectleider Techniek	5,9	88,2			5,9		84,6	7,7		7,7					
	B Bouwkunde	45,8	31,3	3,6	12,0	7,2	60,9	20,7	5,7	10,3	2,3	63,4	18,3	6,1	9,8	2,4
	B Chemische Technologie	35,5	2,5	3,3	54,5	4,1	45,5	2,6	6,5	42,9	2,6	31,8	6,1	4,5	56,1	1,5
	B Civiele Techniek	57,4	12,8	22,3	3,2	4,3	68,1	4,3	19,1	5,3	3,2	56,7	7,5	23,9	7,5	4,5
	B Communication and Multimedia Design	52,0	27,0	6,1	1,4	13,5	41,9	33,1	3,8	18,8	2,5	36,8	33,5	6,0	20,9	2,7
	B Elektrotechniek	46,2	21,5	20,0	4,6	7,7	42,0	27,3	23,9	3,4	3,4	37,6	34,1	21,2	4,7	2,4
	B HBO-ICT	50,8	29,9	9,2	4,0	6,2	51,1	30,5	8,6	5,5	4,3	46,3	42,0	6,0	2,8	2,9
	B Industrieel Product Ontwerpen	40,7	16,3	8,7	30,2	4,1	41,5	14,5	7,8	31,6	4,7	47,7	17,4	11,4	18,2	5,3
	B Informatica		50,0	50,0												
	B Mechatronica	52,9	31,4	6,9	2,9	5,9	70,3	15,3	7,2	2,7	4,5	57,6	26,3	8,5	6,8	0,8
	B Mens en Techniek	76,0	4,8	12,8	0,8	5,6	69,8	15,5	12,1	0,9	1,7	64,4	16,8	16,8		2,0
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	89,8		4,1	2,0	4,1	80,0	6,7	6,7	5,0	1,7	80,0	5,7	10,0	1,4	2,9
	B Technische Bedrijfskunde	49,4	11,2	14,6	1,1	23,6	69,8	8,3	18,8	1,0	2,1	68,1	12,6	13,4	3,4	2,5
	B Technische Natuurkunde	77,0	4,4	11,5	2,7	4,4	80,9	8,1	7,4	0,7	2,9	82,9	5,4	8,1	1,8	1,8
	B Toegepaste Wetenschap	72,4	5,3	14,5	2,6	5,3	70,9	2,3	18,6	2,3	5,8	63,4	2,2	25,8	4,3	4,3
	B Werktuigbouwkunde	55,4	12,6	24,2	3,2	4,6	53,0	16,5	24,5	2,0	4,0	57,2	13,5	23,6	3,1	2,6
	Totaal Techniek	54,2	18,4	12,0	8,7	6,7	56,7	19,1	11,6	9,1	3,6	53,7	23,9	11,8	7,8	2,8
Totaal		47,5	25,9	5,8	13,1	7,6	48,3	27,4	6,0	12,9	5,3	46,1	30,5	5,6	12,5	5,4

3.3 Overzicht maatwerktrajecten

Peildatum: 31 december 2017

MAATWERKTRAJECTEN				
OPDRACHTGEVER	PROJECT/OPLEIDING	DEELNEMERS	START	EIND
Belastingdienst	Verzuim- en Re-integratiemanagement	13	08-11-16	08-07-17
UWV	Risicomanagement	10	30-01-17	08-02-17
Gemeente Den Haag	Introductie Sociale Wijkteams	84	01-01-17	30-11-17
Woonzorg Haaglanden (WZH)	Clientparticipatie & mantelzorg	15	01-09-17	31-12-17
Hoogerechtshof Indonesië	ProCuria - maatwerk: juridisch	4	01-09-17	04-11-17
Rabobank	Risicomanagement	11	01-03-17	01-04-17
Ministerie van Defensie	Security & Recht	26	05-09-17	19-12-17
FM Haaglanden	Security & Recht	13	01-10-17	09-02-18
The Hague Center for Law & Arbitration (HCLA)	Law & Management	24	01-09-17	08-09-17
Ambassade van Saudi Arabië	Language assesment	13	01-04-17	08-04-17
Hoogerechtshof Indonesië	ProCuria - maatwerk: Finance & IT	6	25-11-17	02-12-17

3.4 Overzicht masteropleidingen en professional courses

Peildatum: 31 december 2017

MASTER OPLEIDINGEN	
Financiën en Auditing	Big Data Analyst Certified Internal Auditor Controller Register Internal Auditing
Internationaal (Engelstalig)	Master of Business Administration Master of Financial Management and Control Masters in International Communication Management
in afbouw met OU	Master Business Process Management & IT Master Management
PROFESSIONAL COURSES	
Nederlands	Master in Organisatie Coaching Master in Risicomanagement Master of Business Administration Master of Business Administration - Big Data Analytics Master Healthy Ageing Professional
Management	Bedrijfskunde & Management Praktisch Projectmanagement
Risicomanagement	Risicomanagement
Organisatie en coaching	Advies- en verandermanagement Arbeids- en organisatiekunde Association Montessori International 0-3 Bedrijfsmaatschappelijk werk Individuele coaching Integraal Arbomanagement Teamcoaching Organisatiecoaching Verzuim- en re-integratiemanagement
Veiligheid	Cyber Security Management Security & Recht
Vastgoed	Vastgoedmanagement Vastgoedinspecteur/adviseur

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

Hoop-gebied	Opleiding	Aantallen geslaagden in 2 jaar			Percentage geslaagden in 2 jaar		
		2013	2014	2015	2013	2014	2015
Economie	Ad Bedrijfseconomie	5	10	3	50,0	41,7	23,1
	Ad Facility Management	7	7	2	63,6	58,3	66,7
	B Accountancy	67	44	51	38,5	32,8	37,0
	B Bedrijfseconomie	152	132	86	47,8	44,4	38,2
	B Bedrijfskunde MER	101	66	80	45,5	40,5	55,2
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	74	71	55	48,1	53,8	40,1
	B Business IT & Management	63	49		64,9	51,0	
	B Commerciële Economie	157	130	102	52,2	54,4	44,3
	B Communicatie	118	114	93	68,2	65,5	63,3
	B European Studies	272	234	197	59,8	55,6	52,1
	B Facility Management	134	139	107	71,3	65,3	50,5
	B HBO - Rechten	325	331	317	57,3	57,9	54,8
	B Informatiedienstverlening en -management	10	14		50,0	66,7	
	B Integrale Veiligheidskunde	104	110	99	52,3	56,4	50,5
	B International Business and Management Studies	186	186	181	48,2	47,9	48,7
	B Small Business en Retail Management	84	102	53	50,9	57,3	40,8
Totaal Economie	1859	1739	1426	54,0	53,4	49,1	
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	15	17	6	38,5	42,5	35,3
	B Human Resource Management	69	74	67	47,3	52,9	56,3
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	113	100	71	58,5	57,8	51,1
	B Pedagogiek	77	77	64	51,7	53,5	48,1
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	176	145	93	60,7	54,7	46,0
	B Sportkunde	68	37	45	60,7	48,1	44,1
	Totaal Gedrag en Maatschappij	518	450	346	55,8	53,6	48,6
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	80	68	87	67,8	61,8	77,0
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	161	97	112	58,3	54,5	63,6
	B Voeding en Diëtetiek	187	234	109	50,3	54,2	52,7
	Totaal Gezondheidszorg	428	399	308	55,9	55,4	62,1
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	91	80	73	51,7	40,0	43,5
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	122	82	61	43,4	32,7	57,0
	Totaal Onderwijs	213	162	134	46,6	35,9	48,7
Techniek	Ad Projectleider Techniek	15	7	14	88,2	77,8	82,4
	B Bouwkunde	56	30	18	50,9	37,5	21,7
	B Chemische Technologie	52	30	75	82,5	62,5	62,5
	B Civiele Techniek	34	37	53	43,0	57,8	57,0
	B Communication and Multimedia Design	85	84	53	47,8	46,7	36,1
	B Elektrotechniek	35	25	29	40,7	35,7	45,3
	B HBO-ICT			181			39,8
	B Human Technology	22	11		47,8	50,0	
	B Industrieel Product Ontwerpen	125	111	89	65,8	63,1	51,7
	B Informatica	77	83	2	39,1	40,9	100,0
	B Information Security Management	30	29		61,2	63,0	
	B Mechatronica	36	20	39	45,6	29,4	38,2
	B Mens en Techniek	78	88	62	62,9	59,9	49,6
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	17	38	27	58,6	69,1	56,3
	B Technische Bedrijfskunde	38	36	33	41,8	35,0	37,1
	B Technische Informatica	28	25		32,9	31,3	
	B Technische Natuurkunde	65	69	44	53,3	61,6	39,3
	B Toegepaste Wiskunde	22	33	35	50,0	60,0	46,1
	B Werktuigbouwkunde	158	122	125	55,8	49,8	44,8
Totaal Techniek	973	878	879	52,0	49,8	44,3	
Totaal		3991	3628	3093	53,5	51,6	48,5

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

Hoop-gebied	Opleiding	Aantallen geslaagden			Percentage geslaagden		
		2014	2015	2016	2014	2015	2016
Economie	Ad Bedrijfseconomie	9	20	14	3,67	4,95	6,21
	Ad Facility Management	9	12	8	4,56	3,00	3,50
	B Accountancy	42	52	66	5,71	5,92	6,09
	B Bedrijfseconomie	121	132	136	4,92	4,92	5,13
	B Bedrijfskunde MER	76	104	95	4,99	5,37	5,25
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	61	73	53	5,25	5,19	5,51
	B Business IT & Management	61	65	64	5,26	5,34	5,11
	B Commerciële Economie	132	119	151	5,20	5,24	5,03
	B Communicatie	122	104	104	4,70	5,06	5,33
	B European Studies	186	157	205	4,67	5,02	4,83
	B Facility Management	149	135	158	4,79	4,71	4,68
	B HBO - Rechten	173	195	220	5,23	5,29	5,10
	B Informatiedienstverlening en -management	12	21	11	5,50	4,57	6,36
	B Integrale Veiligheidskunde	89	72	99	4,72	4,89	5,03
	B International Business and Management Studies	143	142	146	5,01	4,87	5,13
	B Small Business en Retail Management	48	68	55	5,46	5,63	5,78
Totaal Economie		1433	1471	1585	4,98	5,10	5,13
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	38	30	11	5,39	5,10	5,27
	B Human Resource Management	49	55	48	4,92	5,29	5,60
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	105	107	117	5,08	5,50	5,21
	B Pedagogiek	19	32	36	2,05	2,94	4,14
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	152	143	154	4,39	4,85	4,90
	B Sportkunde	68	79	103	5,31	5,34	5,61
	Totaal Gedrag en Maatschappij	431	446	469	4,75	5,03	5,16
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	48	44	67	4,42	4,57	4,58
	B Management in de Zorg	8	8	22	5,88	5,13	5,77
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	104	111	149	4,25	4,09	4,50
	B Voeding en Diëtetiek	164	173	147	4,71	4,55	4,92
	Totaal Gezondheidszorg	324	336	385	4,55	4,42	4,75
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	118	95	98	4,45	4,82	4,60
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	93	128	107	4,17	4,73	4,93
	Totaal Onderwijs	211	223	205	4,33	4,77	4,77
Techniek	Ad Projectleider Techniek	12	11	15	2,08	2,45	2,20
	B Bouwkunde	66	62	51	4,82	5,16	5,35
	B Chemische Technologie	38	37	35	3,47	3,92	4,49
	B Civiele Techniek	38	48	36	4,76	4,90	5,19
	B Commercieel Ingenieur	7			7,71		
	B Communication and Multimedia Design	122	112	83	5,40	5,51	5,70
	B Elektrotechniek	27	40	37	6,15	4,55	5,11
	B Human Technology	12	15	15	5,83	5,27	4,60
	B Industrieel Product Ontwerpen	76	80	107	4,79	4,59	4,44
	B Informatica	42	59	63	5,76	5,14	5,21
	B Information Security Management	21	34	31	4,71	4,74	4,87
	B Mechatronica	8	13	21	4,00	4,69	4,86
	B Mens en Techniek	59	51	70	4,85	4,80	4,79
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	7	21	19	4,57	5,00	5,32
	B Technische Bedrijfskunde	44	48	48	5,36	5,33	5,10
	B Technische Informatica	44	33	33	5,25	5,61	5,52
	B Technische Natuurkunde	32	49	30	4,69	4,82	4,83
	B Toegepaste Wiskunde	13	25	20	5,00	4,84	4,85
	B Werktuigbouwkunde	93	96	134	4,65	4,81	4,78
	Totaal Techniek	761	834	848	4,96	4,92	4,93
Totaal		3160	3310	3492	4,86	4,96	5,02

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

Hoop-gebied	Opleiding	Bindend studieadvies			Percentage Bindend studieadvies		
		2014	2015	2016	2014	2015	2016
Economie	Ad Bedrijfseconomie	11	5	11	45,8	38,5	73,3
	Ad Facility Management	4	1	3	33,3	33,3	13,6
	B Accountancy	63	72	88	47,0	52,2	61,1
	B Bedrijfseconomie	133	110	136	44,8	48,9	48,9
	B Bedrijfskunde MER	75	40	52	45,7	27,4	45,6
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	41	60	53	30,8	43,8	36,3
	B Business IT & Management	35			36,5		
	B Commerciële Economie	80	94	60	33,5	40,9	36,4
	B Communicatie	38	39	41	21,8	26,5	25,6
	B European Studies	147	153	161	34,8	40,5	41,6
	B Facility Management	47	50	52	22,0	23,5	34,4
	B HBO - Rechten	194	210	217	33,9	36,3	36,2
	B Informatiedienstverlening en -management	4			19,0		
	B Integrale Veiligheidskunde	74	73	111	37,9	37,1	47,2
	B International Business and Management Studies	171	157	166	44,1	42,2	42,9
	B Small Business en Retail Management	62	44	64	34,8	33,8	43,2
Totaal Economie	1179	1108	1215	36,1	38,1	41,2	
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	11	7	9	27,5	41,2	47,4
	B Human Resource Management	39	29	39	27,9	24,4	29,5
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	47	39	44	27,2	28,1	41,9
	B Pedagogiek	53	55	49	36,8	41,4	36,6
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	81	72	68	30,5	35,5	46,9
	B Sportkunde	24	30	31	31,2	29,4	35,2
	Totaal Gedrag en Maatschappij	255	232	240	30,4	32,5	38,5
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	25	21	27	22,7	18,6	24,5
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	71	48	65	39,9	27,3	36,3
	B Voeding en Diëtetiek	154	70	86	35,6	33,8	40,2
	Totaal Gezondheidszorg	250	139	178	34,7	28,0	35,4
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	38	37	56	19,0	22,0	33,5
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	145	37	47	57,8	34,6	40,2
	Totaal Onderwijs	183	74	103	40,6	26,9	36,3
Techniek	Ad Projectleider Techniek	1	1	2	11,1	5,9	15,4
	B Bouwkunde	42	37	38	52,5	44,6	43,7
	B Chemische Technologie	11	27	29	22,9	22,5	38,2
	B Civiele Techniek	22	30	31	34,4	31,9	33,3
	B Communication and Multimedia Design	61	51	56	33,9	34,5	35,0
	B Elektrotechniek	27	26	42	37,0	40,0	48,3
	B HBO-ICT		148	182		32,5	37,2
	B Human Technology	8			36,4		
	B Industrieel Product Ontwerpen	49	44	57	27,8	25,6	29,7
	B Informatica	94			46,3		
	B Information Security Management	15			32,6		
	B Mechatronica	44	50	58	64,7	49,0	52,3
	B Mens en Techniek	53	53	52	36,1	42,4	44,8
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	10	11	24	18,2	22,9	40,0
	B Technische Bedrijfskunde	51	31	39	49,5	34,8	40,6
	B Technische Informatica	49			61,3		
	B Technische Natuurkunde	37	52	79	33,0	46,4	58,1
	B Toegepaste Wiskunde	16	31	46	29,1	40,8	53,5
	B Werktuigbouwkunde	84	105	77	34,3	37,4	39,1
	Totaal Techniek	674	697	812	38,2	35,0	40,6
Totaal		2541	2250	2548	36,1	35,2	40,1

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

Hoop-gebied	Opleiding	Aantal			Gemiddelde duur		
		2014	2015	2016	2014	2015	2016
Economie	Ad Bedrijfseconomie	17	15	22	2,18	2,80	3,95
	Ad Facility Management	8	3	6	2,63	6,00	3,17
	B Accountancy	80	79	109	2,50	2,41	2,17
	B Bedrijfseconomie	158	113	132	1,89	2,48	1,91
	B Bedrijfskunde MER	97	82	72	2,74	3,16	3,85
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	98	109	109	2,79	2,41	3,29
	B Business IT & Management	79	26	17	3,05	6,04	7,06
	B Commerciële Economie	140	122	109	2,46	2,49	3,15
	B Communicatie	108	90	95	2,91	2,83	3,31
	B European Studies	214	243	229	1,93	2,27	2,06
	B Facility Management	88	105	77	2,01	2,54	2,29
	B HBO - Rechten	285	320	348	2,19	2,04	2,18
	B Informatiedienstverlening en -management	23	9	6	3,26	4,33	4,83
	B Integrale Veiligheidskunde	96	112	139	2,29	2,26	1,96
	B International Business and Management Studies	188	189	177	1,91	2,29	2,06
B Small Business en Retail Management	103	99	90	2,55	3,14	2,91	
Totaal Economie		1782	1716	1737	2,32	2,49	2,50
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	26	24	16	2,12	4,25	3,50
	B Human Resource Management	75	63	71	2,09	2,78	2,56
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	97	94	90	2,44	2,77	2,48
	B Pedagogiek	82	78	66	1,52	1,37	1,55
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	156	144	110	1,85	2,02	2,45
	B Sportkunde	43	39	46	3,05	2,41	2,28
	Totaal Gedrag en Maatschappij		479	442	399	2,08	2,33
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	36	27	31	1,44	1,30	1,61
	B Management in de Zorg	10	3	6	3,60	5,33	6,17
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	104	86	103	1,61	1,88	1,52
	B Voeding en Diëtetiek	224	137	154	1,53	2,11	1,84
	Totaal Gezondheidszorg		374	253	294	1,60	1,98
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	73	66	87	1,82	2,92	2,13
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	171	59	71	1,68	2,08	1,90
	Totaal Onderwijs		244	125	158	1,73	2,53
Techniek	Ad Projectleider Techniek	3	1	5	2,00	1,00	1,80
	B Bouwkunde	51	51	42	2,18	2,10	2,26
	B Chemische Technologie	24	39	38	2,33	1,97	1,58
	B Civiele Techniek	27	38	32	2,07	2,34	1,78
	B Commercieel Ingenieur	1	1		9,00	11,00	
	B Communication and Multimedia Design	139	102	93	2,83	2,10	3,20
	B Elektrotechniek	37	28	43	1,57	2,00	1,86
	B HBO-ICT		190	243		1,47	1,45
	B Human Technology	20	2	9	2,20	4,00	6,67
	B Industrieel Product Ontwerpen	88	81	86	1,66	1,93	1,98
	B Informatica	120	27	20	2,20	4,81	6,45
	B Information Security Management	16	7	5	1,94	5,43	6,40
	B Mechatronica	37	33	46	1,38	1,21	1,22
	B Mens en Techniek	58	53	62	1,47	1,51	1,79
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	18	21	34	2,22	1,71	1,74
	B Technische Bedrijfskunde	50	58	54	1,76	1,91	2,07
	B Technische Informatica	41	15	16	2,32	6,47	8,50
	B Technische Natuurkunde	56	57	86	1,52	1,74	1,59
	B Toegepaste Wiskunde	24	39	49	2,46	1,54	1,47
	B Werktuigbouwkunde	112	129	108	1,82	1,87	2,22
Totaal Techniek		922	972	1071	2,04	1,99	2,12
Totaal		3801	3508	3659	2,11	2,30	2,29

3.6 Jaarverslag 2017 - Profileringsfonds voor financiële ondersteuning van studenten

Uitvoering van het reglement Profileringsfonds voor financiële ondersteuning van studenten. Het Reglement Profileringsfonds bestaat uit twee delen; Financiële ondersteuning bij studievertraging door bijzondere omstandigheden en activiteiten (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 onder voorzitterschap van Albert van Kampen (extern jurist). De commissie bestond verder uit: Hanneke Kadijk (ambtelijk secretaris met ingang van 1 mei), Alyssa Dil (student-lid tot september), Mahnaz Sarikhani (student-lid per oktober) en Ciska de Bruijn (dossiers).

In 2017 zijn 200 aanvragen bij de commissie binnengekomen en behandeld.

Aanvragen bij het Profileringsfonds per Faculteit

Faculteit	Totaal	Bijzondere omstandigheden	Bestuursactiviteiten
Bestuur, Recht & Veiligheid	21	7	14
Business, Finance & Marketing	18	6	12
Gezondheid, Voeding & Sport	20	14	6
IT & Design	19	3	16
Management & Organisatie	56	39	17
Sociaal Werk & Educatie	16	14	2
Technologie, Innovatie & Samenleving	50	2	48
Totaal aantal aanvragen in 2017	200	85	115

Het Profileringsfonds 2017 in cijfers:

- In totaal zijn 200 aanvragen behandeld in 2017, waarvan 115 aanvragen m.b.t. bestuurlijke activiteiten en 85 aanvragen voor bijzondere omstandigheden.
- 171 aanvragen zijn positief beoordeeld.
- 17 toekenningen m.b.t. 'ziekte'; 7 toekenningen m.b.t. 'bijzondere familieomstandigheden'; 9 toekenningen m.b.t. 'zwangerschap en bevalling'; 25 toekenningen m.b.t. 'functiebeperking'; 2 toekenningen m.b.t. 'topsport of andere activiteiten hoog niveau'; 4 toekenningen m.b.t. 'niet-studeerbaarheid'; 1 toekenning m.b.t. 'persoonlijke omstandigheden'; 4 toekenningen m.b.t. 'ziekte' i.c.m. 'bijzondere familieomstandigheden'; 3 toekenningen i.v.m. 'ziekte' i.c.m. 'functiebeperking'; 1 toekenning m.b.t. ziekte i.c.m. niet studeerbaarheid; 1 toekenning m.b.t. 'zwangerschap en bevalling' i.c.m. 'niet-studeerbaarheid' en 1 toekenning m.b.t. 'zwangerschap en bevalling' i.c.m. 'ziekte'.
- In totaal zijn 96 aanvragen toegekend m.b.t. bestuurlijke activiteiten waarvan 2 naar aanleiding van een beroep op de hardheidsclausule.
- Er waren in 2017 4 toekenningen uit het Profileringsfonds aan niet-EER-studenten.
- 23 aanvragen zijn afgewezen of niet ontvankelijk verklaard. 2 aanvragen zijn ingetrokken en 4 aanvragen zijn aangehouden.
- Gemiddeld werd er 8,4 maanden toegekend aan Financiële ondersteuning bij bijzondere omstandigheden of activiteiten (in 2016: 8,1, in 2015: 8,8 en in 2014: 7,4 maanden).
- Gemiddeld werd er 4,5 maanden toegekend aan Financiële ondersteuning bij Bestuursactiviteiten (in 2016: 4,0, in 2015: 4,2, en in 2014: 4,2 maanden).
- Het aantal behandelde aanvragen in 2017 (200) is nagenoeg gelijk aan het aantal aanvragen in 2016 (201).
- Er is in 2017 drie keer bezwaar gemaakt tegen een uitspraak van de Commissie FOS. Alle bezwaren zijn ingetrokken na het voeren van een schikkingsgesprek.

Het totale aantal aanvragen in 2017 (200) is nagenoeg gelijk aan 2016 (201). Het gemiddelde aantal toegekende maanden voor financiële ondersteuning bij bijzondere omstandigheden (8,4) is iets hoger dan in 2016 (8,1). Het aantal toegekende maanden voor bestuursgerelateerde financiële ondersteuning (4,5) is hoger dan in 2016 (4,0). Het relatief lage gemiddelde aantal maanden (in vergelijking met 2013: 5,6) is te verklaren door een stijging over de afgelopen jaren van het aantal bestuursleden van kleinere studieverenigingen die aanspraak maken op een beurs.

Financiële verantwoording

In totaal is er in 2017 een bedrag van € 485.267,42 toegekend uit het Profileringsfonds. € 130.770,94 meer dan in 2016 (€ 354.496,51) en € 47.110,48 meer dan in 2015 (€ 438.156,94).

Een bedrag van € 369.512,73 is toegekend aan studenten die op grond van bijzondere omstandigheden ondersteuning hebben gekregen uit het Profileringsfonds waarvan € 11.702,20 op grond van het beoefenen van topsport. Een bedrag van € 115.754,69 is toegekend op grond van bestuursgerelateerde activiteiten. In totaal is in 2017 een bedrag van € 6.544,30 toegekend aan niet-EER-studenten.

Aanvraag en uitkering van financiële ondersteuning vinden vaak niet plaats in hetzelfde jaar. De hoogte van het verantwoorde bedrag in 2017 heeft voor een deel betrekking op aanvragen uit voorgaande jaren.

Profileringsfonds 2017 – aanvragen per omstandigheid

Aanvragen bij het Profileringsfonds per omstandigheid:	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Bestuursbeurzen	115	107	96	104	81	77
<i>Bestuursbeurzen t.b.v. studentenverenigingen/-organisaties</i>	36	33	25	44	46	40
<i>Bestuursbeurzen t.b.v. studieverenigingen</i>	74	74	63	53	28	29
<i>Lidmaatschap commissies binnen De Haagse Hogeschool</i>	5	0	5	7	6	6
<i>Lidmaatschap hogeschoolraad¹</i>	0	0	1	0	0	0
<i>Lidmaatschap opleidingscommissie</i>	0	0	2	0	0	1
<i>Lidmaatschap faculteitsraad</i>	0	0	0	0	1	1
Ondersteuning bij verhoogd collegegeld	0	0	0	0	0	19
Bijzondere familieomstandigheden	8	28	15	11	25	14
Ziekte	19	15	16	25	17	17
Functiebeperking	26	24	21	12	20	13
Zwangerschap en bevalling	15	14	22	25	11	11
Topsport of vergelijkbare activiteiten op hoog niveau	2	5	2	2	0	1
Activiteiten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied	0	0	0	0	1	0
Niet-studeerbaarheid	4	3	0	0	4	1
Persoonlijke omstandigheden	1	0	0	0	0	0
Ziekte i.c.m. niet-studeerbaarheid	1	1	1	0	0	0
Ziekte i.c.m. bijzondere familieomstandigheden	4	1	2	4	2	3
Ziekte i.c.m. zwangerschap	1	0	0	0	0	2
Ziekte i.c.m. functiebeperking	3	2	1	2	0	0
Functiebeperking i.c.m. niet-studeerbaarheid	0	0	1	0	0	1
Functiebeperking i.c.m. bijzondere familieomstandigheden	0	0	0	0	0	1
Functiebeperking i.c.m. zwangerschap en bevalling	0	0	0	1	0	0
Bijz. familieomstandigheden i.c.m. niet-studeerbaarheid	0	1	0	0	0	1
Bijz. familieomstandigheden i.c.m. topsport	0	0	0	1	0	0
Zwangerschap i.c.m. bijzondere familieomstandigheden	0	0	0	1	1	0
Zwangerschap i.c.m. niet-studeerbaarheid	1	0	0	0	0	0
Onbekend	0	0	0	0	1	0
Overname toekenning andere onderwijsinstelling	0	1	0	0	0	0
Afgewezen aanvragen	15	13	11	11	3	12
Afgewezen aanvragen bij verhoogd collegegeld	0	0	0	0	0	19
Niet ontvankelijk verklaarde aanvragen	8	6	5	17	16	4
Ingetrokken aanvragen	2	0	0	0	0	0
Aangehouden aanvragen	4	8	6	1	7	2
Beroepszaken	0	2	1	0	1	0
Totaal aanvragen	200	201	177	188	163	161

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

3.7 Overzicht lectoren

Onderzoeksplatform	Lectoraat	Lector	E-mailadres	Faculteit
The Next Economy	Change Management	Jacco van Uden	J.C.vanUden@hhs.nl	MO
	Innovation networks	Christine de Lille	c.s.h.delille@hhs.nl	BFM
	Financial Inclusion and New Entrepreneurship	Klaas Molenaar	N.Molenaar@hhs.nl	BFM
The Next Economy / Connected Learning	Duurzame Talentontwikkeling	Ellen Sjoer	E.Sjoer@hhs.nl	BFM
Kwaliteit van leven	Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving	Sanne de Vries	S.I.deVries@hhs.nl	GVS
	Informatie, Technologie en Samenleving	Bert Mulder	A.W.Mulder@hhs.nl	ITD
	Mantelzorg	Deirdre Beneken genaamd Kolmer	D.M.Beneken@hhs.nl	GVS
	Revalidatie	Arend de Kloet	A.J.deKloet@hhs.nl	GVS
	Smart Sensor Systems	John Bolte	J.F.B.Bolte@hhs.nl	TIS
	Technologie voor Gezondheid	Erwin de Vlugt	E.deVlugt@hhs.nl	TIS
	Oncologische zorg	Joost van der Sijp	J.R.M.vanderSijp@hhs.nl	GVS
	Energie en de Gebouwde Omgeving	Laure Itard	L.C.M.Itard@hhs.nl	TIS
Goed bestuur voor een veilige wereld	Burgerschap en Diversiteit	Baukje Prins	B.Prins@hhs.nl	SWE
	Cyber security & safety*	Marcel Spruit	M.E.M.Spruit@hhs.nl	ITD
	Grootstedelijke Ontwikkeling	Vincent Smit	V.J.M.Smit@hhs.nl	BRV
	Public Governance	Henno Theisens	H.C.Theisens@hhs.nl	BRV
	Cyber Security in het mkb*	Rutger Leukfeldt	E.R.Leukfeldt@hhs.nl	BRV
	Networks & Systems Cyber Security*	Thomas Quillinan	t.b.quillinan@hhs.nl	ITD
	European Integration	Jaap de Zwaan	j.w.dezwaan@hhs.nl	BRV
	Stedelijk Metabolisme	Karel Mulder	K.F.Mulder@hhs.nl	TIS
	Ruimtelijke Omgeving en de Gebruiker	Mark Mobach	mark@noorderruimte.nl	Hanze(BRV)
	Internationale samenwerking	Jos Walenkamp	J.H.C.Walenkamp@hhs.nl	BRV
Internationale Vrede, Recht en veiligheid	Joris Voorhoeve	J.J.C.Voorhoeve@hhs.nl	BRV	
Connected Learning / The Next Economy	Duurzame Talentontwikkeling	Ellen Sjoer	E.Sjoer@hhs.nl	BFM
	Filosofie en Beroepspraktijk	Marli Huijjer	L.M.Huijjer@hhs.nl; E.I.Muller@hhs.nl	ITD
	Informatie, Technologie en Samenleving	Dick Rijken	G.D.Rijken@hhs.nl	ITD
	Jeugd en Opvoeding	Rene Diekstra	R.F.W.Diekstra@hhs.nl	SWE
	Inclusive Education	Aminata Cairo	a.cairo@hhs.nl	SWE
buiten platform i.s.m. Hogeschool Leiden	Sociale innovatie en ondernemerschap	Suzan van der Pas	pas.vd.s@hslleiden.nl	Leiden(SWE)

3.7.1 Aantallen studenten en medewerkers betrokken bij lectoraten

Tabel 1: Lectoraten & Onderwijs 2017

1a. Aantal bereikte studenten via onderwijsactiviteiten door lectoraten	14779*
1b. Aantal eigen minoren en bijdragen aan minoren door lectoraten	106
1c. Aantal scripties en stages begeleid door lectoraten	149

NB. in het totaal kan overlap zitten van studenten die aan meerdere onderwijsactiviteiten deelnamen

Tabel 2: Lectoraten & Kenniscirculatie 2017

2a. Aantal bereikte personen door lezingen/workshops/evenementen en andere bijeenkomsten van lectoraten met zowel interne als externe bezoekers	6009
2b. Aantal bereikte interne medewerkers door lezingen/workshops/evenementen en andere interne bijeenkomsten van lectoraten	4647
2c. Aantal bereikte externe personen uit kennisdomein en beroepspraktijk door lezingen/workshops/ evenementen en andere externe bijeenkomsten van lectoraten 27400	27400
2d. Totaalaantal bereikte personen door lezingen/workshops/evenementen en andere bijeenkomsten van lectoraten	38056
2e. (onderdelen van) bijeenkomsten vanuit lectoraten geïnitieerd of georganiseerd met 100 bezoekers of meer in 2017	(opgenomen in excelbijlage)

Tabel 3: Lectoraten & Publicaties 2017

3a. aantal publicaties door lectoraten	438
--	-----

3.8 Overzicht evenementen lectoraten 2017

Kenniscirculatie: (onderdelen van) bijeenkomsten vanuit lectoraten geïnitieerd of georganiseerd met 100 bezoekers of meer in 2017

Datum	Bijeenkomst	Lectoraat	Bezoekersaantal
31-01-17	Inkoopssymposium Circulaire economie	Stedelijk Metabolisme	330
16-02-17	Schuman Lezing Margriet Krijtenburg	European Integration	125
24-03-17	Afscheidscollege Jaap de Zwaan. Stability and Differentiation: Search for a Balance	European Integration	150
10-04-17	Afscheidssymposium Tinus Jongert	Gezonde Leefstijl i/e stimulerende omgeving	110
18-05-17	Conference (Sc)human Solidarity at the heart of the European Union; 4th Annual International Schuman Student Congress & Essay Competition	European Integration	125
19-05-17	Congres Education for Life in Africa	Internationale Samenwerking	120
30-05-17	Boekpresentatie Ellen Sjoer "Werk verandert. 21st century skills in de praktijk. Topwerkgevers, goed voorbereid op de toekomst van werk."	Duurzame Talentontwikkeling	150
14-06-17	Opening Sportcampus Zuiderpark Onderzoekslab	Gezonde Leefstijl i/e stimulerende omgeving	100
29-06-17	Afscheidssymposium De Stad als Vluchthaven? Over integratie in de superdiverse stad	Burgerschap en Diversiteit	135
24-08-17	Speech opening nieuwe schooljaar Gezondheid, Voeding en Sport, faculteitsdag	Inclusive Education	120
08-09-17	30-jarig jubileum De Haagse Hogeschool: Gesprek aan de Dialoogtafel	Mantelzorg	180
19-09-17	Congres The Missing Link	Internationale Samenwerking	120
25-09-17	Control Alt Delete 070: Geboren en Getuige in de Schilderswijk, presentatie van het rapport Geboren en Getuige in de Schilderswijk	Burgerschap en Diversiteit	150
28-09-17	Netwerkdiner 30 jaar De Haagse Hogeschool: Denken over Techniek en Zorgrelaties	Mantelzorg	150
07-11-17	Speech 3 Basic Elements of Inclusive Action for student organized conference at THUAS	Inclusive Education	100
09-11-17	Challenges Voeding en Diëtetiek	Technologie voor Gezondheid	200
14-11-17	Conferentie "Samen leren en werken – Leren samenwerken, Duurzame ontwikkeling van talent, loopbaan en wereldburgerschap in de 21ste eeuw"	Duurzame Talentontwikkeling	255
17-11-17	De wereld is een Schouwtoneel	Internationale Samenwerking	146
20-11-17	Working together on the Central Innovation District, i.s.m. de Gemeente Den Haag, Universiteit Leiden, Haagse Hogeschool en TU Delft	Stedelijk Metabolisme	200
29-11-17	Eindsymposium Installaties 2020	Energie en de Gebouwde Omgeving	151
07-12-17	Schuman Lezing Margriet Krijtenburg	European Integration	135
14-12-17	Expo resultaten van 1e + 2e jaars Industrial Design Engineering na 15 weken	Innovation Networks	100

3.9 Extern gefinancierde projecten 2017

Lopende extern gefinancierde projecten, peildatum 31-12-2017 n

- De perfecte sportrolstoel [GVS] (Raak-PRO subsidie): Technische innovatie aan de sportrolstoel voor prestaties in de topsport (basketbal).
- Regionaal Kennisnetwerk Jeugd [SWE] (Stichting Steunfonds Den Haag). Structurele samenwerking opleiding en partners werkveld.
- Citylab [BFM] (subsidie: gemeente Den Haag): Lab ondernemendheid en ondernemerschap in het onderwijs in Den Haag.
- Zicht op Sturing [Lectoraat Public Governance] (subsidie NRO): Beleidsonderzoek Invloed van sturingsdynamiek in complexe onderwijsstelsels en binnen besturen op de onderwijspraktijk.
- Network WTO and EU-Russia Cooperation: Legal and Economic Aspects [Lectoraat European Integration](subsidie: Erasmus Plus/ Jean Monnet) Establish an Academic Institutions Network on the Subject of effective cooperation between Russia and EU in the WTO framework. Penvoerder: Moscow State Institute of International Relations University
- Fast @ home [Lectoraat Revalidatie] (Raak-PRO subsidie): Digitale revalidatie omgeving voor patiënten met CVA.
- Co-design with kids - early mastering of 21st century skills' [Lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling] (subsidie: NRO): Onderzoek ontwikkeling 21 century skills bij basisschoolkinderen; Penvoerder TU Delft
- Skills4Life voor VMBO en praktijkonderwijs [Lectoraat Jeugd&Opvoeding](Raak-PRO subsidie): verbinden van opvoeding door Onderwijs, Ouders en (stage)Omgeving
- Healthy by Design [Lectoraat Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving] (ZonMw).
- Open Platform voor Smart data in Combinatie met Holistische Analyse Leidend tot Energie Reductie [Lectoraat Cyber Security & Safety] (iDEEGO). Energieregelsystemen en –diensten voor energiebesparing en optimaal energiegebruik op gebouw- en gebiedsniveau.
- USB – (D)C [TIS] (iDEEGO). Ontwikkeling en introductie van USB Type C Technologie op basis van gelijkspanningstechnologie.
- DC-Flexhouse [TIS] (iDEEGO). Flexibele energie-infrastructuur
- Samenwerking Suzhou, China [GVS] (Stichting Steunfonds)
- Friends 4 Future [Lectoraat Revalidatie](Stichting Steunfonds Den Haag).
- Ontwikkeling, exploitatie en implementatie van Mantelzorgkamers [Lectoraat Mantelzorg] (Gemeente Den Haag)
- Promoting Excellence in Employability and Transversal Skills [BFM](Erasmus+ KA2 Action). Penvoerder Glasgow Caledonian University
- Platform Sport en Bewegen [Lectoraat Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving] (SIA Platformregeling) Penvoerder Kenniscentrum Sport.
- Lectoraat Cyber Security in het MKB [ITD] (Gemeente Zoetermeer).
- Motiveren in Beweging [Lectoraat Jeugd&Opvoeding] (Stichting Steunfonds Den Haag).
- Syrische vluchtelingen aan het werk [Lectoraat Duurzame Talentontwikkeling] (Stichting Instituut GAK). Verbeteren positie Nederlandse arbeidsmarkt van vluchtelingen in Nederland.
- Werkplaats Sociaal Domein[SWE](ZonMw). Penvoerder Hogeschool Leiden.
- Platform Urban Energy. [Lectoraat Energie in de Gebouwde Omgeving](SIA Platformregeling) Penvoerder Hogeschool Utrecht.
- Platform Stad en Wijk [Lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling](SIA Platformregeling).
- Sensoric data Catching of Highly Useful Terabytes (SCOUT), Precision farming in de tuinbouwkas [Lect Smart Sensor Systems] (RAAK-MKB subsidie). Penvoerder HAS Hogeschool.
- PowerHouse [SWE](Comenius Teaching Fellowship).
- Van Pop-up naar local hero [Lectoraat Innovation Networks](KIEM-Creatieve industrie subsidie).
- Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen[SWE & GVS] (Min OCW).
- Platform Studio 21st Century [Lectoraat Duurzame Talentontwikkeling](SIA Platformregeling). Penvoerder Hogeschool voor de Kunsten Utrecht.
- Direct Current Technology: Renewable Energy Education and Skill Development in South Africa (DCT-REES) [TIS] (Erasmus+ Capacity Building in Higher Education).
- Multiplying Evidence Based Strategies for Inclusion [SWE] (Erasmus+ Key Action 3).
- Laak Vitaal [Lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling] (subsidie: gemeente Den Haag): Intervenieren ter versterking van de vitaliteit van de inwoners van Haagse wijk Laak.
- European Migrant Entrepreneurship Network (EMEN) [Lectoraat Financial Inclusion and New Entrepreneurship] (EU-COSME-GA). Penvoerder Association Europeenne pour L'information sur le developpement local (AEIDL).
- Doorstroomprogramma mbo-hbo [dienst OKC] (Min OCW).
- Inkoop Symposium [M&O] (Gemeente Den Haag). 'Inspiratie voor Innovatie'.

- Opleidingschool Zuid-West Holland [SWE](Min OCW).
- Let's Move IT [Lectoraat Smart Sensor Systems] (RAAK-MKB subsidie). Penvoerder Fontys Hogescholen.
- Vitale Delta [Lectoraat Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving] (SIA-Sprong Vitaliteit en Gezondheid). Penvoerder Hogeschool Rotterdam.
- Kunstmatige Intelligentie in de Publieke Ruimte [ITD] (SIA KIEM Creatieve Industrie).
- De ontwikkeling van een paper prototype ter bevordering van gezonde voedingskeuzes bij mbo-studenten [Lectoraat Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving](SIA Kiem-Creatieve Industrie).
- Bewegen kun je leren [Lectoraat Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving] (RAAK-Publiek subsidie). Penvoerder Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

3.10 Overzicht resultaten definitieve NVAO besluiten 2017

	Opleiding	MECH	MBA	BO/IPM	PED
	accreditatie verleend tot en met	27 feb. 2023	30 juli 2021	28 sept. 2023	28 dec. 2023
	datum besluit	21 febr. 2017	28 apr. 2017	29 sept. 2017	29 dec. 2017
NVAO kader (19-12-2014)	Varianten	VT	VT, DT	VT, DT, DU	VT + DT
Onderwerp	Standaard				
1. Beoogde eindkwalificaties	1. Eindkwalificaties	G	V	V	V
2. Programma	2. Orientatie / Ontwikkelingen onderzoek / beroep	G	V	G	V
	3. Inhoud	G	V	G	V
	4. Vormgeving	V	V	V	V
	5. Aansluiting instroom	V	V	V	V
3. Personeel	6. Personeel	G	V	G	G
4. Voorzieningen	7. Huisvesting e.d.	V	V	G	G
	8. Begeleiding en informatievoorziening	V	V	V	G
5. Kwaliteitszorg	9. Kwaliteitszorg	V	V	V	V
6. Resultaten	10. Toetsing	V	V	V	V
	11. Gerealiseerd niveau	V	V	V	V
Overall oordeel		V	V	V	V

Goed

Voldoende

3.11 Overzicht resultaten rapportage panel bij de uitgebreide opleidingsbeoordeling 2017

	Opleiding	BO/IPM	PED	CT	HBO-ICT
NVAO kader ¹	datum rapportage	20 apr. 2017	30 okt. 2017	6 dec. 2017	1 febr. 2018
	Varianten	VT, DU	VT + DT	VT	VT, DT
Onderwerp	Standaard				
1. Beoogde eindkwalificaties	1. Eindkwalificaties	V	V	V	G
2. Programma	2. Orientatie / Ontwikkelingen onderzoek / beroep	G	V	G	G
	3. Inhoud	G	V	V	G
	4. Vormgeving	V	V	G	G
	5. Aansluiting instroom	V	V	V	G
3. Personeel	6. Personeel	G	G	G	G
4. Voorzieningen	7. Huisvesting e.d.	G	G	V	G
	8. Begeleiding en informatievoorziening	V	G	V	V
5. Kwaliteitszorg	9. Kwaliteitszorg	V	V	V	G
6. Resultaten	10. Toetsing	V	V	G	G
	11. Gerealiseerd niveau	V	V	V	V
Overall oordeel		V	V	V	V

Goed

Voldoende

¹ NVAO - kader: BO/IPM en PED kader versie dd. 19-12-2014; overige opleidingen kader versie 1 - 9-2016

4.1 HRM FEITEN & CIJFERS

HRM feiten & cijfers		
Begrip	Omschrijving	Opmerking
Algemeen	De gegevens in de rapportage hebben betrekking op, zowel vast als tijdelijk, personeel in loondienst met de contractsoorten D2 t/m D6 (conform de Cao-hbo 2017-2018 Hoofdstuk D, blz. 19-22). Dit is exclusief leden van het College van Bestuur. Medewerkerssubgroepen: cao-medewerker, student-assistent en LAP-medewerker.	De gegevens worden getoond in fte's, aantallen en waar relevant ook in percentages.
OP	Onderwijzend personeel	
OBP	Onderwijsbeheer personeel	
OE	Organisatie-eenheid in SAP HCM, bijvoorbeeld een opleiding van een faculteit.	
Vast contract	Arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd (D2), arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd met uitzicht op onbepaalde tijd (D3)	D2, D3
Tijdelijk contract	Arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd (D4, D5), tijdelijke uitbreiding op een reeds bestaande betrekking (D6)	D4, D5, D6
Peildatum	31 december 2017	
Bron	SAP HCM	

Totaal aantal fte's per categorie OP/OBP en man/vrouw per kalenderjaar 2012 t/m 2017					
	2013	2014	2015	2016	2017
OP	1.005,2	1.044,0	1.101,0	1125,2	1093,3
OBP	560,7	582,7	575,8	632,1	654,5
Totaal	1.565,9	1.626,7	1.676,8	1757,3	1747,8
Man	748,7	758,7	788,8	825,6	823,7
Vrouw	817,2	868,0	888,0	931,7	924,2
Totaal	1.565,9	1.626,7	1.676,8	1757,3	1747,8

Totaal aantal medewerkers per categorie OP/OBP en man/vrouw per kalenderjaar 2012 t/m 2017					
	2013	2014	2015	2016	2017
OP	1.279	1.318	1.378	1403	1363
OBP	668	685	672	736	762
Totaal	1.947	2.003	2.050	2139	2125
Man	899	901	929	969	962
Vrouw	1.048	1.102	1.121	1170	1163
Totaal	1.947	2.003	2.050	2139	2125

Totaal aantal fte's per organisatie-eenheid en totaal, verhouding man/vrouw en OP/OBP per organisatie-eenheid en totaal per 31-12-2017			
Organisatie-eenheid	fte	Verhouding man/vrouw in %	Verhouding op/obp in %
BC	47,92	41/59	0/100
BFM	213,53	56/44	83/17
BRV	172,51	50/50	83/17
BZ	17,48	24/76	0/100
FZIT	160,30	63/37	0/100
GVS	182,50	35/65	82/18
HRM	25,81	14/86	0/100
ITD	146,68	58/42	84/16
MO	241,42	41/59	81/19
MOB	2	50/50	0/100
MPC	24,55	29/71	14/86
OKC	139,10	26/74	0/100
SWE	142,41	37/64	79/21
TIS	231,61	63/37	81/19
Totaal	1747,82	47/53	63/37

Totaal aantal medewerkers per organisatie-eenheid en totaal, verhouding man/vrouw en OP/OBP per organisatie-eenheid en totaal per 31-12-2017			
Organisatie-eenheid	Aantal	Verhouding man/vrouw in %	Verhouding op/obp in %
BC	52	38/62	0/100
BFM	263	53/47	85/15
BRV	203	51/49	84/16
BZ	21	24/76	0/100
FZIT	175	60/40	0/100
GVS	229	33/67	83/17
HRM	30	13/87	0/100
ITD	178	56/44	85/15
MO	295	39/61	81/19
MOB	2	50/50	0/100
MPC	31	29/71	16/84
OKC	165	24/76	0/100
SWE	191	34/66	81/19
TIS	290	62/38	80/20
TOTAAL	2125	45/55	64/36

Gemiddeld verzuimpercentage per kalenderjaar 2012 t/m 2017 (berekend over de periode 1 jan t/m 31 dec van het betreffende kalenderjaar)					
	2013	2014	2015	2016	2017
Gemiddeld ziekteverzuim exclusief zwangerschap in %	3,64	4,23	4,04	3,98	5,12

Gemiddeld verzuimpercentage kalenderjaar 2017 (berekend over de periode 1 jan 2017 t/m 31 dec 2017) per organisatie-eenheid		
Organisatie-eenheid	2016 Gemiddeld ziekteverzuim exclusief zwangerschap in %	2017 Gemiddeld ziekteverzuim exclusief zwangerschap in %
BC	4,41	4,05
BFM	2,00	3,03
BRV	3,17	5,12
BZ	3,86	11,49
FZIT	4,43	6,49
GVS	3,90	4,44
HRM	2,49	2,91
ITD	3,92	5,26
MO	5,08	3,24
MOB	9,99	3,29
MPC	4,71	2,90
OKC	5,47	7,53
SWE	4,22	5,85
TIS	2,78	4,41

Verhouding van het totaal aantal fte's vaste (D2, D3) en tijdelijke (D4, D5, D6) contracten op 31-12-2017, getoond in %		
Soort dienstverband	Vast	Tijdelijk
2016	81,2	18,8
2017	83,6	16,4

Verhouding van het totaal aantal fte's vaste (D2, D3) en tijdelijke (D4, D5, D6) contracten op 31-12-2017, getoond in %						
Leeftijdscategorie	<=29	30-39	40-49	50-59	>=60	Totaal
2016	6	28	26	26	14	100
2017	5	28	27	26	14	100

Functieschaalverdeling op 31-12-2017 gebaseerd op aantallen, getoond in %		
Functieschaal	Totaal 2016	Totaal 2017
>= 14	1,7	1,84
13	4,9	5,32
12	26,4	26,21
11	39,3	38,45
10	6,1	5,88
9	4,1	4,71
8	7,6	7,44
7	5,3	5,55
6	2,4	2,64
<= 5	1,2	1,13
ST	1	0,85
Totaal	100	100

Functieschaalverdeling OP gebaseerd op aantallen per kalenderjaar 2012 t/m 2016, getoond in %						
Functieschaal	2012	2013	2014	2015	2016	2017
13	2,2	2,9	2,5	2,7	2,9	3,4
12	36,9	37,1	35,2	36,0	37,0	37,1
11	55,9	54,9	56,8	55,5	54,4	53,4
10*	2,7	2,6	2,7	3,1	3,7	3,6
9*	1,6	1,8	2,0	2,0	1,2	1,8
8*	0,7	0,7	0,8	0,7	0,8	0,7
Totaal	100	100	100	100	100	100

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

Functieschaalverdeling op 31-12-2017 gebaseerd op aantallen, getoond in %						
Functieschaal	Totaal 2016	Man (2016)	Vrouw (2016)	Totaal 2017	Man (2017)	Vrouw (2017)
>= 14	2	54	46	2	54	46
13	5	62	38	5	64	36
12	26	55	45	26	54	46
11	39	46	54	38	46	54
10	6	37	63	6	35	65
9	4	45	55	5	48	52
8	8	26	74	7	25	75
7	5	23	77	6	19	81
6	2	23	77	3	23	77
<= 5	2	68	32	1	71	29
ST	1	27	73	1	50	50
Totaal	100	45	55	100	45	55

ST is studentassistentenschaal

OP medewerkers % in fte (alleen functieschalen 11,12 en 13, functies: docent, hogeschooldocent, hogeschooldocent/teamleider, hogeschoolhoofddocent)		
jaartal	Mastergraad %	gepromoveerden %
2017	85,4	9,9
2016	84	9
2015	83,3	8,1
2014	81,9	7,4

OP medewerkers met een vaste aanstelling % in fte (alleen functieschalen 11,12 en 13, functies: docent, hogeschooldocent, hogeschooldocent/teamleider, hogeschoolhoofddocent)		
jaartal	BDB %	BKE %
2017	72	16

Professionalisering	Kosten	% Bruto loonsom
Cursuskosten personeel	€ 1.948.452	
Symposia- en congreskosten	€ 456.326	
Vakliteratuur/abonnementen	€ 278.456	
Subtotaal	€ 2.683.234	2,47%
Promovendi		
Totaal	€ 2.683.234	2,47%
Bruto loonsom 2017 HHS		€ 108.536.518

4.2 Overzicht beroep- en bezwaarschriften naar onderwerp

Omschrijving: Overzicht beroep- en bezwaarschriften naar onderwerp
Peildatum: 31 december 2017

Het CBE ontving in het verslagjaar 488 beroepschriften. De GAC ontving 62 bezwaarschriften. Het totale aantal beroepen bezwaarschriften (550) ligt daarmee hoger dan in 2016 (80 zaken meer).

Tegen de volgende beslissingen tekenden studenten beroep of bewaar aan:

College van Beroep voor de Examens

- bindend studieadvies (BSA) 295
- inhoud van tentamens 77
- cijfer 8
- maatregel (onregelmatigheden bij toetsen) 30
- stage/afstuderen 28
- overig 46
- toelating 21+-toets 4

Geschillenadviescommissie

- overig 3
- Financiële Ondersteuning Studenten (FOS) 3
- inschrijving 34
- uitschrijving 10
- collegegeld 11
- geldelijke bijdrage 1

Van de 550 ingediende bezwaar- en beroepschriften werden er:

- 11 niet ontvankelijk verklaard;
- 344 ingetrokken naar aanleiding van een schikkingsvoorstel;
- 80 ingetrokken als reactie op het verweerschrift van de examencommissie of de student eerder beroep introk;
- 93 behandeld in een zitting van het CBE waarvan er:
 - 9 alsnog werden geschikt;
 - 6 alsnog niet ontvankelijk werden verklaard;
 - 18 gegrond werden verklaard;
 - 60 ongegrond werden verklaard.

Eind december 2017 waren 22 beroepszaken nog niet afgewikkeld.

Disclaimer: in 2017 is het Loket Rechtsbescherming overgestapt op een nieuw registratiesysteem voor de beroepsschriften. Hoewel bij het opstellen van het overzicht de grootst mogelijke zorgvuldigheid is betracht, kunnen er door de overgang naar een ander systeem toch geringe afwijkingen zijn ontstaan tussen de gerapporteerde en de werkelijke cijfers.

5. Jaarrekening 2017

A.1.1 Balans per 31 december 2017

(Bedragen x € 1.000)

	31-12-17		31-12-16	
Vaste activa				
1.2 Materiële vaste activa	134.242		128.418	
Totaal vaste activa		134.242		128.418
Vlottende activa				
1.5 Vorderingen	6.912		5.927	
1.7 Liquide middelen	35.258		43.165	
Totaal vlottende activa		42.170		49.092
Totaal activa		176.412		177.510
Passiva				
2.1 Eigen vermogen		124.121		124.707
2.2 Voorzieningen		6.718		4.420
2.4 Kortlopende schulden		45.573		48.383
Totaal passiva		176.412		177.510

A.1.2 Staat van baten en lasten over 2017

(Bedragen x € 1.000)

	2017		Begroting 2017		2016	
Baten						
3.1 Rijksbijdragen	146.092		141.380		141.173	
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2.059		1.000		1.326	
3.3 Collegegelden	50.446		49.697		49.536	
3.4 Baten werk in opdracht van derden	3.703		3.714		3.382	
3.5 Overige baten	13.172		12.700		6.356	
Totaal baten		215.472		208.491		201.773
Lasten						
4.1 Personele lasten	168.923		169.542		167.775	
4.2 Afschrijvingen en waardeverminderingen	13.557		13.824		11.225	
4.3 Huisvestingskosten	10.944		10.708		10.603	
4.4 Overige lasten	22.583		22.860		23.559	
Totaal lasten		216.007		216.934		213.162
Saldo baten en lasten		-535		-8.443		-11.389
5. Financiële baten en lasten		-51		0		68
Resultaat		-586		-8.443		-11.321
6. Belastingen	0	0	0	0	0	0
Totaal resultaat		-586		-8.443		-11.321

A.1.3 Kasstroomoverzicht over 2017

(Bedragen x € 1.000)

	2017		2016	
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo baten en lasten		-535		-11.389
Aanpassingen voor:				
4.2 Afschrijvingen en waardeverminderingen	13.557		11.225	
2.2 Mutaties voorzieningen	2.299		575	
		15.856		11.800
Mutatie in werkkapitaal				
1.6 Voorraden	-		-	
1.5 Vorderingen	-985		-957	
1.5 Kortlopende schulden	-2.810		2.566	
		-3.795		1.609
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		11.526		2.020
5.1 Ontvangen interest	16		68	
5.5 Betaalde interest	67		-	
9. Buitengewoon resultaat	-		-	
		-51		68
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		11.475		2.088
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
1.1 Investerings in immateriële vaste activa	-		-	
1.1 Desinvesterings in immateriële vaste activa	-		-	
1.2 Investerings in materiële vaste activa	-19.503		-30.980	
1.2 Desinvesterings in materiële vaste activa	121		-	
1.3 Financiële vaste activa	-		-	
		-19.382		-30.980
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-7.907		-28.892
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
2.3 Nieuw opgenomen leningen	-		-	
2.3 Aflossing langlopende schulden	-		-	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-		-
Mutatie liquide middelen		-7.907		-28.892
1.7 Beginstand liquide middelen		43.165		72.057
1.7 Mutatie liquide middelen		-7.907		-28.892
Eindstand liquide middelen		35.258		43.165

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Algemene toelichting

De jaarrekening is opgemaakt op 22 mei 2018.

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 waarvan de voornaamste activiteit bestaat uit het verzorgen van hoger beroepsonderwijs.

Schattingen

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

Verbonden partijen

Als verbonden partij wordt aangemerkt een natuurlijk persoon of een rechtspersoon waarin beleidsbepalende invloed dan wel invloed van betekenis uitgeoefend kan worden op basis van niet zakelijke gronden. In het jaar 2017 hebben er geen van betekenis zijnde transacties met verbonden partijen plaatsgevonden.

Toelichting op het kasstroomoverzicht

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

Algemene grondslagen

De jaarrekening 2017 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 kasstroomoverzicht 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. Voor de jaarrekening 2017 zijn op twee onderdelen aanpassingen doorgevoerd. Deze worden hierna toegelicht.

Gewijzigde presentatie collegegelden

De presentatie van de vooruitgefactureerde collegegelden is aangepast in de jaarrekening 2017, vanwege een door het Ministerie van OCW uitgebracht standpunt hierover. Vooruitgefactureerde collegegelden welke nog niet zijn ontvangen, zijn gesaldeerd met de collegegeld debiteuren. Dit heeft geen effect op het resultaat, het eigen vermogen of de kasstromen.

Om het inzicht in deze posten te vergroten zijn de vergelijkende cijfers per 31 december 2016 ten opzichte van de jaarrekening van vorig jaar aangepast. Het effect op het balanstotaal, de solvabiliteit en de liquiditeit per 31 december 2017 en 2016 is als volgt:

	31-12-2017 zonder aanpassing	31-12-2017 aangepast	31-12-2016 zonder aanpassing	31-12-2016 aangepast
Collegegeld debiteuren	18.493	1.087	18.403	1.059
Vooruitgefactureerde collegegelden*	35.100	17.693	34.531	17.186
Balanstotaal	199.156	176.412	194.854	177.510
Solvabiliteit II (Eigen vermogen+ Voorzieningen / Totaal Vermogen)	0,69	0,74	0,66	0,73
Current ratio	0,95	0,93	1,01	1,01

* Deze post is onderdeel van 2.4 kortlopende schulden.

Aanpassing waardering gebouwen

Sinds 2014 gebruikt de hogeschool de componentenbenadering voor groot onderhoud. De voorziening is in 2014 vrijgevallen en het reeds verrichte groot onderhoud vanaf 2007 is toegevoegd als componenten aan de materiële vaste activa. Vanaf dat moment wordt gepleegd groot onderhoud geactiveerd.

Bij het activeren van dit onderhoud is abusievelijk de boekwaarde van het vervangen activum niet gedesinvesteerd met als gevolg dat activa met boekwaarde in de balans zijn opgenomen die niet meer bestaan. Hierdoor heeft, conform RJ150, in de jaarrekening 2017 in de vergelijkende cijfers (2016) een additionele afwaardering plaats gevonden op de materiële vaste activa voor een bedrag van € 4,6 mln.

	Jaarrekening 2016	Mutatie	31-12-2016 aangepast
Gebouwen en terreinen	93.075	-4.611	88.464
Bestemmingsreserve Huisvesting	50.309	-4.611	45.698

Voor de jaarrekening 2017 volgt uit deze aanpassing een additionele afschrijvingslast van € 0,8 mln.

Valuta

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

Operational leasing

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

Financiële instrumenten

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

Subsidieprojecten

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

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Activa

Materiële vaste activa

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

De afschrijvingstermijnen zijn gebaseerd op de economische levensduur.

Gebouwen en terreinen

Activeringsgrens € 50.000.-

Gebouwen

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

Afschrijvingsmethodiek Lineair in 30 jaar.

Aanpassingen in de gebouwen 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.

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.

Meerjaren Onderhoud

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

Afschrijvingsmethodiek Lineair op basis van de economische levensduur.

In de onderstaande clusters worden verschillende afschrijvingstermijnen gehanteerd.

Schilderwerk, luchtbehandeling, afwerkingen 5-10 jaar

Installaties 11-20 jaar

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

Terreinen

Waardering Bruto-deelnamesom (OKF-operatie), verkrijgingsprijs of afkoopsom voor eeuwigdurende erfpachtcanon.

Afschrijvingsmethodiek Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Inventaris en apparatuur

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

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

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

Kunst (niet aan het proces dienstbare materiële vaste activa)

Waardering Verkrijgingsprijs of lagere marktwaarde.

Afschrijvingsmethodiek Op kunst wordt niet afgeschreven.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

Vlottende activa

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

Vorderingen en overlopende activa

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

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

- Debiteuren (anders dan studentdebiteuren), die per balansdatum ouder zijn dan 365 dagen, zijn voor 100 procent opgenomen in de voorziening debiteuren.
- Debiteuren (anders dan studentdebiteuren), die per balansdatum ouder dan 90 dagen en jonger dan 364 dagen zijn, zijn voor 30 procent opgenomen in de voorziening debiteuren.
- Openstaande vorderingen met betrekking tot te incasseren collegegeld over voorgaande collegejaren (studentdebiteuren) zijn voor 100 procent opgenomen in de voorziening debiteuren.

Liquide middelen

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

Passiva

Eigen Vermogen

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

Algemene Reserve

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

Bestemmingsreserves

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

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

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

Bestemmingsfondsen

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

Bestemmingsfonds Decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen

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

Voorzieningen

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

Jubileumvoorziening

Voor de toekomstige jubileumuitkeringen is een voorziening gevormd. Het bedrag in de voorziening wordt bepaald op basis van een kansberekening dat de jubilea (25, 40 of 50 jaar) gehaald worden. De verwachte uitkeringen zijn contant gemaakt tegen 1,75% (2016 2%).

Wachtgeldvoorziening

De voorziening heeft betrekking op de verplichting voor het betalen van de (boven)wettelijke werkloosheidsuitkeringen van ex-werknemers van De Haagse Hogeschool. De hoogte van de voorziening is bepaald aan de hand van de maximale uitkeringsduur en een kansberekening op basis van de historische duur van de uitkeringen. De verwachte uitkeringen zijn contant gemaakt tegen 1% (2016 1%).

Voorziening duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering senioren

De voorziening is gevormd voor rechten op doorbetaalde afwezigheid die in de toekomstige verslagperiodes kunnen worden opgenomen en per balansdatum zijn te reserveren. De voorziening werktijdvermindering senioren is contant gemaakt tegen 1% (2016 1%).

Kortlopende schulden

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

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

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

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

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

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies

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

Collegegelden

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

Baten in opdracht van derden

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

Overige baten

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

Personele lasten

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

De Haagse Hogeschool heeft de toegezegde pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basis premies betaald door de instelling. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. De dekkingsgraad per 31-12-2017 is 101,5 %. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

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

Afschrijvingen

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

Huisvestingskosten

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

Overige kosten

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

Renteopbrengsten

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

Rentelasten

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

Belastingen

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

Financiële instrumenten en risicobeheersing**Valutarisico**

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

Prijrsrisico

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

Rente- en liquiditeitsrisico

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

Vanaf november 2017 heeft De Haagse Hogeschool de beschikking over een stand-by rekening-courant kredietfaciliteit van € 14 mln.

In het verslagjaar is daarvan geen gebruik gemaakt.

Met een current ratio (0,93) 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 significante concentratie van kredietrisico.

A.1.4 Toelichting behorende tot de balans

Vaste activa

1.2 Materiële vaste activa

Gebouwen en terreinen

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

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

	Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	In uitvoering en vooruitbetaling	Niet aan het proces dienstbare MVA	Totaal
Stand per 1 januari 2017						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	162.850	16.381	36.934	24.788	415	241.368
Cum. waarde-verminderingen en afschrijvingen	90.767	-	22.183	-	-	112.950
Boekwaarden	72.083	16.381	14.751	24.788	415	128.418
Mutaties						
Investeringen	7.685	-	4.748	7.070	-	19.503
Desinvesteringen	-7.711	-59	-8.171	-	-	-15.941
Afschrijvingen	-9.321	-	-4.237	-	-	-13.558
Herrubricering	22.082	2.013	133	-24.228	-	-
Waardevermindering	-	-	-	-	-	-
Terugneming van waardevermindering	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen desinvesteringen	7.689	-	8.131	-	-	15.820
Saldo	20.424	1.954	604	-17.158	-	5.824
Stand per 31 december 2017						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	184.906	18.335	33.644	7.630	415	244.930
Cum. waarde-verminderingen en afschrijvingen	92.399	-	18.289	-	-	110.688
Boekwaarden	92.507	18.335	15.355	7.630	415	134.242

Per september 2017 is de Sportcampus Zuiderpark in gebruik genomen en geactiveerd. Vanuit de rubriek in uitvoering en vooruitbetaling is Sportcampus Zuiderpark geactiveerd naar Gebouwen en Terreinen. Per oktober is het pand Laan van Poot verkocht aan de gemeente Den Haag en als desinvestering aangemerkt.

Het resterende saldo in deze rubriek wordt verklaard door een aantal activa projecten die nog niet in gebruik zijn genomen, waaronder Warmte Koude Opvang, huisvestingsplan, brandbeveiliging. De verwachting is dat deze projecten in 2018 in gebruik worden genomen.

WOZ waarde en verzekerde waarde gebouwen en terreinen

		peildatum
WOZ waarde gebouwen en terreinen	117.545	01-01-17
Verzekerde waarde gebouwen	234.950	19-12-17

Vlottende activa**1.5 Vorderingen**

		31-12-17		31-12-16	
1.5.1	Debiteuren		1.100		710
1.5.5	Studenten/deelnemers/cursisten		2.343		1.821
1.5.7	Overige vorderingen		601		565
1.5.8	Overlopende activa:				
	1.5.8.1 Vooruitbetaalde kosten	3.453		3.282	
	1.5.8.2 Voorschotten personeel	17		9	
	1.5.8.3 Interest	0		30	
	1.5.8.4 Nog te ontvangen subsidies	52		162	
			3.522		3.483
1.5.9	Af: Voorziening wegens oninbaarheid		-654		-652
Totaal vorderingen			6.912		5.927

1.5.5 Studenten/deelnemers/cursisten

De presentatie van de vooruitgefactureerde collegegelden is aangepast in de jaarrekening 2017, vanwege een door het Ministerie van OCW uitgebracht standpunt hierover. Vooruitgefactureerde collegegelden welke nog niet zijn ontvangen, zijn gesaldeerd met de collegegeld debiteuren.

De cijfers zijn hier op aangepast. Zie hiervoor ook de toelichting zoals vermeld bij de algemene grondslagen.

1.5.9 Voorziening wegens oninbaarheid

De mutatie van de voorziening wegens oninbaar is als volgt:

	2017	2016
Stand per 1 januari	-652	-682
Onttrekking	216	190
Dotatie	-218	-160
Stand per 31 december	-654	-652

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

	31-12-2017	31-12-2016
1.7.1 Kasmiddelen	0	4
1.7.2 Tegoeden op bank- en girorekeningen	34.631	20.035
1.7.3 Deposito's en spaarrekeningen	627	23.126
Totaal liquide middelen	35.258	43.165

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

Passiva

2.1. Eigen vermogen

		Stand per 01-01-2017	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2017
2.1.1	Algemene reserve				
	Algemene reserve (publiek)	64.105	2.484	0	66.589
2.1.2	Bestemmingsreserves (publiek)				
	Onderwijs	3.592	-210	0	3.382
	Huisvesting	45.698	-870	0	44.828
	Kennisinnovatie hbo t.b. Lectoraten	8.028	-1.046	0	6.982
		57.318			55.192
2.1.3	Bestemmingsreserves (privaat)				
	Contractactiviteiten	11	-254	0	-243
2.1.4	Bestemmingsfonds (publiek)				
	DAM	3.273	-690	0	2.583
Totaal eigen vermogen		124.707	-586	0	124.121

Statutaire regeling resultaatbestemming

Het College van Bestuur stelt de balans en de staat van baten en lasten vast. Het College van Bestuur staat vrij in de keuze tot het vormen en wijzigen van bestemmingsreserves bij resultaatbestemming. De hogeschoolraad heeft instemmingsrecht (zie Medezeggenschapsreglement – 15 februari 2017; artikel 7 lid 8b) aangaande de verdeling van een eventueel positief exploitatieresultaat respectievelijk de dekking van een eventueel negatief exploitatieresultaat.

Resultaatbestemming¹

Het nettoresultaat zoals gepresenteerd in de staat van baten en lasten over 2017 bedraagt € 0,586 mln. negatief.

Bestemmingsreserve Huisvesting

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

Bestemmingsreserve Kennisinnovatie hbo t.b.v. Lectoraten

Lectoraten worden in principe afgesproken voor 4 jaar, ieder lectoraat heeft een eigen reserve die wordt ingezet om timingverschillen tussen kosten en opbrengsten gedurende de bestaansperiode te elimineren.

¹ De Hogeschoolraad heeft nog niet ingestemd met de Resultaatbestemming

Bestemmingsreserve Contractactiviteiten

Het resultaat van de academie voor Masters & Professional Courses (€ 254 negatief) is volledig onttrokken aan de bestemmingsreserve, inclusief de kosten van de nieuw ontwikkelde masters. Alhoewel de bestemmingsreserve negatief is, zal in de komende jaren gewerkt worden aan een structureel positief resultaat.

Bestemmingsfonds DAM

Het tekort van de voor het verslagjaar gereserveerde DAM (Decentrale arbeidsvoorwaarden) middelen (€ 690) is onttrokken uit het bestemmingsfonds DAM. De in het verleden opgebouwde reserve (fonds) is voldoende voor toekomstige onttrekkingen, deze reserve zal geleidelijk worden opgebouwd conform afspraken met de bonden.

2.2 Voorzieningen

		Stand per 01-01-2017	Dotaties	Onttrekking	Vrijval	Stand per 31-12-2017	Kort- lopende deel <1 jaar	1-5 jaar	Lang- lopende deel >1 jaar
2.2.1	Personeelsvoorzieningen								
	2.2.1.2 Jubileumvoorziening	1.504	329	135	70	1.628	81	454	1.093
	2.2.1.3 Wachtgeldvoorziening	2.008	2.333	1.599	481	2.261	1.728	531	2
	2.2.1.5 Duurzame inzetbaarheid	363	193	0	0	556	556	0	0
	2.2.1.6 Werktijdvermindering Senioren	545	2.008	262	18	2.273	532	1.741	0
Totaal voorzieningen		4.420	4.863	1.996	569	6.718	2.897	2.726	1.095

2.2.1.6 Werktijdvermindering senioren

Het aantal medewerkers dat deelneemt aan de regeling werktijdvermindering senioren is in 2017 ten opzichte van 2016 met 23 medewerkers toegenomen. Bij de berekening van de voorziening is vanaf 2017 rekening gehouden met de opbouw van rechten. Dit verklaart de hogere dotatie van deze voorziening in 2017 ten opzichte van voorgaand jaar.

2.4 Kortlopende schulden

		31-12-17		31-12-16	
2.4.2	Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen Contractonderwijs/onderzoek		2.267		1.977
2.4.3	Crediteuren		5.158		8.889
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen				
	2.4.7.1 Loonheffing	7.415		7.273	
	2.4.7.2 Omzetbelasting	-327		-139	
	2.4.7.3 Premies en sociale lasten	364		578	
			7.452		7.712
2.4.8	Schulden ter zake van pensioenen		1.776		1.514
2.4.9	Overige kortlopende schulden		4		3
2.4.10	Overlopende passiva:				
	2.4.10.1 Vooruitontvangen collegegelden	17.693		17.186	
	2.4.10.5 Vakantiewaardering	5.223		5.368	
	2.4.10.9 Vooruitontvangen Internationalisering	794		958	
	2.4.10.10 Vooruitontvangen bedragen projecten	1.375		1.195	
	2.4.10.13 Nog te betalen kosten	3.159		3.204	
	2.4.10.99 Overige overlopende passiva	672		377	
			28.916		28.288
Totaal kortlopende schulden			45.573		48.383

2.4.10.1 Vooruitontvangen collegegeld

Het bedrag aan vooruitontvangen collegegelden heeft betrekking op het daadwerkelijk vooruitontvangen collegegeld van het collegejaar 2017-2018. Omdat het collegejaar niet gelijk is aan het boekjaar, betreft dit het deel dat verantwoord dient te worden in de periode januari tot en met augustus 2018.

2.4.10.10 Vooruitontvangen bedragen projecten

Onderhanden werk inzake subsidieprojecten komt op twee plaatsen in de balans terecht. Enerzijds op vooruitontvangen bedragen projecten voor het bedrag dat wel ontvangen is maar waar nog geen kosten voor het project zijn geboekt. Anderzijds op nog te ontvangen subsidies voor het deel dat nog zou moeten worden ontvangen en waarvoor al wel kosten voor zijn geboekt.

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

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

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

- Voor de huur van de parkeergarage Laakhaven is een overeenkomst afgesloten, waarvan de duur is gekoppeld aan het recht van erfpacht van de parkeergarage. De jaarlijkse huurlast bedraagt circa € 0,4 mln.
- De niet in de balans opgenomen contractuele verplichtingen die zijn aangegaan met diverse leveranciers zijn circa € 15 miljoen. Dit bedrag is representatief voor de komende jaren.
- Deze verplichtingen bestaan onder andere uit:
 - ICT gerelateerde verplichtingen € 5,3 mln.
 - Huur gebouwen € 3,0 mln.
 - Schoonmaak € 1,9 mln.
 - Beveiliging € 0,9 mln.
 - Verzekeringen € 0,7 mln.
 - Overige € 3,2 mln.
- 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.
- Momenteel loopt er een procedure bij de rechtbank inzake een claim van een student van de opleiding European Studies. Gezien de onzekerheid ten aanzien van de uitkomst is er geen voorziening opgenomen.
- In augustus 2015 is de, door de hogeschool aangestelde aannemer (Imtech) failliet gegaan. Vanaf dat moment zijn alle betalingen aan Imtech stopgezet. De afwikkeling van het faillissement is nog in volle gang.
- In 2017 heeft De Haagse Hogeschool verder overleg gevoerd met DUO, de Inspectie van het Onderwijs, het Ministerie van OCW en het Openbaar Ministerie over de al in 2016 aangetroffen onregelmatigheden bij de inschrijvingsvormen voor de opleiding PABO. Vooralnog heeft dit niet geleid tot besluitvorming. Eventuele financiële gevolgen zijn hierdoor bij het uitbrengen van jaarrekening 2017 niet betrouwbaar in te schatten. Om deze reden zijn hiervoor naar analogie met 2016 geen verplichtingen in de balans opgenomen.

Toelichting op de posten van staat van baten en lasten

Baten

3.1 Rijksbijdragen

	2017	Begroting 2017	2016
3.1.1 Rijksbijdrage OC&W			
Rijksbijdrage sector HBO	145.833	141.380	140.854
3.1.2 Overige subsidies OC&W			
Geormerkte OC&W subsidies	259	-	319
Totaal rijksbijdragen	146.092	141.380	141.173

Verloopoverzicht begrote Rijksbijdrage naar gerealiseerde Rijksbijdrage 2017	
Begroting 2017	141.380
Mutaties n.a.v. de definitieve vaststelling	
Compensatie voor gestegen loonkosten	1.500
Positieve bijstelling van de referentieraming	2.400
Eenmalige bijdrage a.g.v. 'technische correcties'	553
	4.453
Realisatie 2017	145.833

3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies

	2017	Begroting 2017	2016
3.2.1 Gemeentelijke bijdragen en subsidies	453	pm	298
3.2.2 Overige overheidsbijdragen	1.606	pm	1.028
Totaal overige overheidsbijdragen en subsidies	2.059	1.000	1.326

In 2017 is terughoudend begroot hangende de goedkeuring van het nieuwe onderzoeksbeleid. Vanaf medio 2017 is hierop versterkt ingezet en tegelijkertijd meer focus gebracht op het werven van subsidie inkomsten.

3.3 Collegegelden

		2017	Begroting 2017	2016
3.3.3	Collegegelden sector HBO			
	Collegegelden	54.386	53.784	53.202
	Restitutie collegegelden	3.771-	3.872-	3.482-
	Collegegelden oninbaar	169-	215-	184-
Totaal collegegelden		50.446	49.697	49.536

Als gevolg van de hogere instroom in 2017-2018 aan nieuwe studenten en de lagere doorstroom zijn de werkelijke studentaantallen hoger dan 2016 en dan begroot. In combinatie met een hoger collegegeldtarief heeft dit een positief effect op de inkomsten uit collegegelden.

3.4 Baten werk in opdracht van derden

		2017	Begroting 2017	2016
3.4.1	Contractonderwijs	3.703	3.714	3.382
Totaal baten werk i.o.v. derden		3.703	3.714	3.382

De omzet voor de open opleidingen in 2017 is gestegen ten opzichte van 2016. Dit is voornamelijk een gevolg van meer deelnemers. Daarnaast zijn ten opzichte van 2016 meer maatwerk trajecten gestart.

3.5 Overige baten

		2017		Begroting 2017		2016	
3.5.1	Verhuur onroerende zaken		315		184		249
3.5.2	Detachering personeel		269		185		331
3.5.4	Sponsoring		3				2
3.5.6	Overige baten						
	Cursus- en inschrijfgelden	1.687				969	
	Overige studentbijdrage	1.049				981	
	Administratiekst./incasso	303				382	
	Readers/repro/syllabi	185				229	
	Commerciële act. (diensten)	105				195	
	Pachtsom	736				714	
	Verkoop pand	7.202		7.200		-	
	Overige	1.318		5.131		2.304	
			12.585		12.331		5.774
Totaal overige baten			13.172		12.700		6.356

De stijging in 2017 ten opzichte van 2016 wordt voornamelijk verklaard door de opbrengst van de verkoop van het pand Laan van Poot (ad € 7,2 mln.). Door een hogere toestroom van hoog opgeleide vluchtelingen in het schakeljaar van de hogeschool, zijn de cursus en inschrijfgelden toegenomen. De daling op de post overige opbrengsten wordt verklaard door een meer specifieke vastlegging in de administratie van de baten.

Lasten

4.1 Personele lasten

		2017		Begroting 2017		2016	
4.1.1	Lonen en salarissen						
	4.1.1.1 Lonen en salarissen	111.436		142.665		106.749	
	Sociale lasten	13.218				12.576	
	Pensioenpremies	16.018				12.987	
			140.672		142.665		132.312
4.1.2	Overige personele lasten						
	4.1.2.1 Mutatie personeelsvoorzieningen	2.298		-		1.238	
	4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	18.337		19.253		26.775	
	4.1.2.3 Overig	8.669		7.624		8.386	
			29.304		26.877		36.399
4.1.3	Uitkeringen		-1.053		-		-936
Totaal personele lasten			168.923		169.542		167.775

In 2017 is, volgend uit de financiële urgentie, actief gestuurd op een verdere reductie op personele lasten. De totale personele lasten als optelsom van lonen en salarissen (PIL) en Personeel Niet in Loondienst (PNIL) bleven met een omvang van € 159 mln. als gevolg van deze maatregelen nagenoeg gelijk aan 2016.

De toename van de personele lasten van personeel in loondienst (PIL) in zowel salariskosten als ook in gestegen pensioenpremies werd in 2017 volledig gecompenseerd en hing samen met een forse afname van de personele lasten van personeel niet in loondienst (PNIL). Deze afbouw kon plaatsvinden doordat de reorganisatie van de ondersteunende eenheden in 2016 was afgerond.

De toename van de totale personele lasten is vrijwel geheel toe te rekenen aan de mutatie personeelsvoorzieningen, waarin additioneel is gedoteerd aan de voorziening werktijdvermindering senioren.

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

	2017	%	2016	%
Faculteiten	1385	78	1345	78
Diensten	394	22	374	22
Totaal fte*	1779		1720	

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

WNT verantwoording 2017 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. Met ingang van het boekjaar 2016 is er sprake van een bezoldigingsmaximum WNT dat gebaseerd is op een regeling met instellingscriteria die een koppeling leggen met de bestuurlijke complexiteit van de instelling. Het totaal aantal complexiteitspunten bedraagt 19. Dit leidt tot een indeling in klasse G met een bezoldigingsmaximum van € 181.000.

4.1a Leidinggevende topfunctionarissen, gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

	L.K. Geluk	M.S. Menéndez	J.W. Lintsen	H.G.L.M. Camps
Funcctiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling 2017	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/08	01/12 - 31/12
Omvang dienstverband in FTE	1	1	1	1
Gewezen topfunctionaris	nee	nee	nee	nee
Dienstbetrekking	ja	ja	ja	ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	162.600	155.416	99.709	12.220
Beloningen betaalbaar op termijn	18.052	17.742	11.722	1.471
<i>Subtotaal</i>	<i>180.652</i>	<i>173.158</i>	<i>111.431</i>	<i>13.691</i>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	181.000	181.000	120.501	15.373
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-
Totale bezoldiging	180.652	173.158	111.431	13.691
Motivering indien overschrijding	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2016				
Aanvang en einde functievervulling 2016	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	-
Omvang dienstverband in FTE	1	1	1	
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	162.200	154.048	148.247	
Beloningen betaalbaar op termijn	15.654	15.325	15.186	
Totale bezoldiging	177.854	169.373	163.433	

De bezoldiging van de leden van het College van Bestuur valt binnen de voor het Hoger Onderwijs geldende WNT norm (max. € 181.000).

4.1c Toezichthoudende topfunctionarissen

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

	M.C.A. Blom	J. Vermeer	L. de Quelerij	W.J. Tempel
Funcctiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid
Aanvang en einde functievervulling 2017	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/1 - 31/12
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	10.680	5.340	5.340	5.340
Beloningen betaalbaar op termijn				
<i>Subtotaal</i>	<i>10.680</i>	<i>5.340</i>	<i>5.340</i>	<i>5.340</i>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	27.150	18.100	18.100	18.100
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-
Totale bezoldiging	10.680	5.340	5.340	5.340
Motivering indien overschrijding	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2016				
Aanvang en einde functievervulling 2016	01/10 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	2.670	5.340	5.340	5.340
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
Totale bezoldiging	2.670	5.340	5.340	5.340

	R.J.H.M. Gradus	J.F.M. van Rooijen	C.A. Nooy
Funcctiegegevens	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid
Aanvang en einde functievervulling 2017	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	7.120	7.120	5.340
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
<i>Subtotaal</i>	<i>7.120</i>	<i>7.120</i>	<i>5.340</i>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	18.100	18.100	18.100
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Totale bezoldiging	7.120	7.120	5.340
Motivering indien overschrijding	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2016			
Aanvang en einde functievervulling 2016	01/01 - 31/12	06/10 - 31/12	15/06 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	7.120	1.780	2.893
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Totale bezoldiging	7.120	1.780	2.893

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

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

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2017 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2016 en 2017 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld.

4.2 Afschrijvingen

	2017	Begroting 2017	2016
4.2.2 Materiële vaste activa			
Afschrijving gebouwen	9.320	9.444	7.033
Afschrijving inventaris en apparatuur	4.237	4.380	4.192
Totaal afschrijvingen en bijzondere waardevermindering	13.557	13.824	11.225

De hogere afschrijvingslasten in 2017 zijn het gevolg van de uitvoering van het masterplan Huisvesting conform begroting 2017. Vanaf september 2017 wordt afgeschreven op de Sportcampus Zuiderpark.

4.3 Huisvestingslasten

		2017	Begroting 2017	2016
4.3.1	Huur	2.487	2.199	2.175
4.3.2	Verzekeringen	180	262	172
4.3.3	Onderhoud	2.320	1.613	2.248
4.3.4	Energie en water	1.667	1.979	1.777
4.3.5	Schoonmaakkosten	2.313	2.445	2.121
4.3.6	Heffingen	668	750	766
4.3.7	Overige huisvestingskosten	1.309	1.460	1.344
Totaal huisvestingslasten		10.944	10.708	10.603

De stijging in de huisvestingslasten 2017 ten opzichte van 2016 is te verklaren door een nieuw aanbestedingscontract m.b.t. schoonmaakkosten en extra huur van de sportvelden op de locatie Zuiderpark.

4.4 Overige lasten

		2017	Begroting 2017	2016
4.4.1	Administratie- en beheerslasten	2.069	4.534	2.315
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	9.701	5.641	9.882
4.4.4	Overige:			
	Kosten marketing en communicatie	1.281	656	870
	Studentenvoorzieningen	2.848	2.192	2.696
	Kosten repro / winkel	1.361	241	1.426
	Overig	5.323	9.596	6.370
		10.813	12.685	11.362
Totaal overige instellingslasten		22.583	22.860	23.559

De overige instellingslasten zijn in 2017 fors gedaald ten opzichte van 2016. Dit is voornamelijk een gevolg van actieve sturing op deze kostensoort, naar aanleiding van de financiële situatie binnen De HHS. De verbeterde management informatie die in 2017 is ontwikkeld, heeft geleid tot betere sturingsmogelijkheden en de oproep tot soberheid heeft binnen de gehele organisatie geleid tot verlaging van deze lasten.

De specificatie van de accountantsdiensten zijn voor 2017 en 2016 als volgt onder te verdelen:

		2017	2016
		PWC	EY
101.	Controle van de jaarrekening	150	108
102.	Andere controlewerkzaamheden	10	39
103.	Fiscale advisering	10	0
104.	Andere niet-controlediensten	19	0
Totaal accountantslasten		189	147

5. Financiële baten en lasten

		2017	Begroting 2017	2016
5.1.1	Rentebaten	16	0	68
5.5.1	Rentelasten	67	0	0
Totaal financiële baten en lasten		-51	0	68

6 Belastingen

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

Gebeurtenissen na balansdatum

Geen

In de jaarrekening te verantwoorden subsidies

Model G

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule					
Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Prestatie afgerond
	Kenmerk	Datum			
Opleidingsschool Zuid-West Holland	OS-2017-C-007	01-12-17	500.000	250.000	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/657/17861	24-07-17	4.032	4.032	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/657/17836	24-07-17	6.144	6.144	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/671/19060	24-07-17	6.720	6.720	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/596/11945	24-07-17	10.752	10.752	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/655/17699	24-07-17	15.360	15.360	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/109/37501	24-07-17	15.360	15.360	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/625/14943	24-07-17	9.216	9.216	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/622/14693	24-07-17	10.752	10.752	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/610/13740	24-07-17	12.288	12.288	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/667/18749	24-07-17	15.360	15.360	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/678/19802	31-07-17	7.680	7.680	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/606/13251	24-07-17	4.800	4.800	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/625/14970	24-07-17	7.680	7.680	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/594/11425	24-07-17	9.504	9.504	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/600/12583	24-07-17	9.216	9.216	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/645/16893	24-07-17	12.288	12.288	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/634/15780	24-07-17	12.288	12.288	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs <small>(overleden 19-08-2017)</small>	7/591/10036	24-07-17	-	-	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/670/18860	11-09-17	15.360	15.360	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/673/19202	24-07-17	7.680	7.680	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/681/20320	24-07-17	12.288	12.288	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/593/11248	24-07-17	12.288	12.288	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/608/13401	24-07-17	15.360	15.360	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/591/09944	24-07-17	4.608	4.608	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/629/15359	24-07-17	6.912	6.912	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs	7/608/13525	24-07-17	15.360	15.360	Nee
		Totaal	759.296	509.296	

G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar

G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	ontvangen t/m vorig verslagjaar	lasten t/m vorig verslagjaar	stand begin verslagjaar	ontvangst in verslagjaar	lasten in verslagjaar	stand ultimo verslagjaar	Saldo nog te besteden ultimo verslagjaar
	Kenmerk	Datum								
Doorstroomprogramma MBO-HBO	DHBO17008	23-10-17	197.166,19			-	-	2.223,10	-2.223,10	194.943,09
Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen extra tranche 2017	1184371	26-06-17	854.770,00			-	488.400,40	270.267,69	218.132,71	584.502,31
		Totaal	1.051.936,19	-	-	-	488.400,40	272.490,79	215.909,61	779.445,40

FSR Tabel 2017

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

Subsidie verstreker en eventueel uitvoerder	Omschrijving naam subsidie	Projectnr subsidiegever of kenmerk beschikking	Totaal project budget	Bedrag van de toewijzing	Looptijd begin	Looptijd einde	Saldo 01-01-2017	Lasten in 2017	Totale kosten 31-12-2017	Voorschot 31-12-2017	Status
Ministerie van OCenW											
Stichting Innovatie Alliantie	De perfecte Sportrolstoel	PRO-4-29	€ 1.690.588	€ 700.000	01-09-13	28-02-18	€ 501.397	€ 157.121	€ 658.518	€ 700.000	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Skills4Life	PRO-4-43	€ 1.116.220	€ 700.000	01-11-13	30-04-18	€ 542.403	€ 116.972	€ 659.375	€ 525.000	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Installaties 2020	PRO-4-32	€ 1.007.211	€ 699.069	15-05-13	30-11-17	€ 533.406	€ 149.200	€ 682.606	€ 699.069	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Fast@Home	2014-01-46PRO	€ 1.192.746	€ 700.000	01-10-15	30-09-19	€ 238.467	€ 180.774	€ 419.241	€ 420.000	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Platform Sport en Beweging	PLTFM.01.001	€ 150.181	€ 6.250	01-09-16	31-08-18	€ 2.077	€ 3.137	€ 5.214	€ 3.218	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Top-Up DC Onderwijs	SVB/TOP.UPO1.016	€ 16.197	€ 9.098	01-09-16	31-08-17	€ -	€ 9.098	€ 9.098	€ 9.098	VTS
Stichting Innovatie Alliantie	Platform Urban Energy	PLTFM.01.002	€ 150.656	€ 5.376	01-09-16	31-08-18	€ 832	€ 2.400	€ 3.232	€ -	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Platform Stad en Wijk	SVB/PLTFM.01.012	€ 159.400	€ 100.000	01-03-17	28-02-19	€ -	€ 17.390	€ 17.390	€ 60.000	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	SCOUT Precision Farming in de Tuinbouwkas	SVB/RAAK.MKB05.014	€ 886.648	€ 299.724	01-03-17	28-02-19	€ -	€ 17.806	€ 17.806	€ 9.082	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Van Pop-up naar local hero	SVB/KIEM.CRE01.019	€ 36.400	€ 20.000	15-06-17	14-06-18	€ -	€ 14.506	€ 14.506	€ 20.000	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Platform 21st Century	SVB/PLTFM.01.013	€ 193.770	€ 99.962	01-06-17	31-05-19	€ -	€ 748	€ 748	€ 1.122	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Let's Move It	SVB/RAAK.MKB06.014	€ 705.545	€ 299.982	01-12-17	30-11-19	€ -	€ -	€ -	€ -	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Vitale Delta	SVB/SPR.VG01.006	€ 6.216.155	€ 2.000.000	01-01-18	31-12-25	€ -	€ -	€ -	€ -	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Kunstmatige intelligentie in de publieke ruimte	SVB/KIEM.CRE01.029	€ 46.362	€ 19.998	01-11-17	31-10-18	€ -	€ -	€ -	€ 19.998	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Gezonde voedingskeuzes bij MBO-studenten	SVB/KIEM.CRE01.044	€ 30.269	€ 20.000	01-12-17	13-07-18	€ -	€ 272	€ 272	€ 20.000	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Bewegen kun je leren	SVB/RAAK.PUB04.020	€ 624.666	€ 275.016	01-04-18	31-03-20	€ -	€ -	€ -	€ -	Lopend
Ministerie van EZ,L&I, VWS											
STW	Feedback voor een betere schaatsprestatie	2013/07166/STW	€ 14.850	€ 7.425	01-09-13	01-09-16	€ 7.425	€ -	€ 7.425	€ 7.425	VTS
STW	Feedback voor een betere schaatsprestatie	2016/STW/00174042	€ 4.950	€ 2.475	01-09-16	01-09-17	€ -	€ 2.475	€ 2.475	€ -	Lopend
Rijksdienst voor Ondernemend Nederland	Open Platform voor Smart data in Combinatie met Holistische Analyse Leidend tot Energie Reductie (Opschaler)	TEID215043	€ 821.160	€ 8.976	01-01-16	31-12-18	€ 4.494	€ 1.905	€ 6.399	€ 8.976	Lopend
Rijksdienst voor Ondernemend Nederland	USB-(DJC)	TEID215065	€ 704.965	€ 67.472	01-01-16	30-06-18	€ -	€ 2.952	€ -	€ -	Lopend
Rijksdienst voor Ondernemend Nederland	DCFlexhouse	TEID215017	€ 1.232.140	€ 184.456	01-01-16	31-01-19	€ 13.063	€ 42.176	€ 55.239	€ 26.169	Lopend
Grondslagen:											
De specifieke doelsubsidies worden in de jaarrekening van de Stichting HBO Haaglanden als baten verantwoord voor zover ten laste van de betreffende toekenning lasten zijn gerealiseerd. De in de FSR opgenomen lasten zijn gerelateerd aan de baten in de jaarrekening van de Stichting HBO Haaglanden.											
Het nog te besteden deel van de ontvangen subsidiegelden wordt verantwoord onder de kortlopende schulden (overlopende passiva) in de jaarrekening van de Stichting HBO Haaglanden.											

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden te Den Haag gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2017 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 2017.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2017;
- de staat van baten en lasten over 2017 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 2017. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 is vereist.
-

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 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 verslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

Beschrijving van met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

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

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

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

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

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

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude 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.

Amsterdam, 22 mei 2018

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door R. Goldstein 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 en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017, 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, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, 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 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.

Wij bevestigen aan de raad van toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad van toezicht over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Colofon

Jaarstukken 2017 is een uitgave van De Haagse Hogeschool.

Coördinatie en redactie

Bedrijfsvoering & Control

Grafisch ontwerp en fotografie

Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie

De Haagse Hogeschool

Tekstbureau

Het Nederlands Tekstbureau

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

juni 2018