

2

J A A R S T U K K E N

J A A R V E R S L A G E N J A A R R E K E N I N G

0

1

4



DE HAAGSE  
HOGESCHOOL



# **JAAARSTUKKEN**

JAARVERSLAG EN JAARREKENING

# 2014

**DE HAAGSE**  
HOGESCHOOL



# INHOUDSOPGAVE

Woord vooraf .....	6
Leeswijzer.....	7
<b>1. ONZE PROFILERING EN PRESTATIEAFSPRAKEN.....</b>	<b>8</b>
<b>2. ONZE HOGESCHOOL: BESTUUR, TOEZICHT EN MEDEZEGGENSCHAP.....</b>	<b>12</b>
• Missie en Visie	
• Bestuur en toezicht	
• College van Bestuur	
• Planning en Control	
• Raad van Toezicht	
• Medezeggenschap	
<b>3. ONS ONDERWIJS.....</b>	<b>25</b>
• Assortiment	
• Onderwijsaanbod	
• Accreditaties	
• Toetsbeleid	
• ICT in het onderwijs	
• Onderwijskader	
• Internationalisering	
• Kwaliteit in verscheidenheid	
• Instellingstoets kwaliteitszorg	
• Studiesucces	
• Intakearrangement	
• Toelating	
• Honours College	
<b>4. ONS ONDERZOEK.....</b>	<b>37</b>
• Onderzoeksorganisatie in beweging	
• Ontwikkeling lectoraten	
• Intreereden lectoren	
• Onderzoek	
• Onderwijs	
• Professionalisering van docenten	
• Promotieonderzoek	
• Kenniscirculatie	
• Kwaliteitszorg	
<b>5. ONZE PROFILERING: ZWAARTEPUNTVORMING.....</b>	<b>43</b>
• Ondernemerschap en innovatie in een tijdperk van globalisering	
• Goed bestuur voor een veilige wereld	
• Kwaliteit van leven: technologie voor gezondheid	
<b>6. ONZE PLAATS IN DE SAMENLEVING .....</b>	<b>48</b>
• Netwerken	
• Beroepenveldcommissies	
• RegioRegisseur	
• Enactus	
• Maatschappelijk betrokken ondernemen	
<b>7. ONZE STUDENTEN .....</b>	<b>52</b>
• Wie studeren er aan De Haagse?	
• Instroom en aansluiting	
• Doelgroepen- en wervingsbeleid	
• Oriëntatie op het vervolgonderwijs	
<b>8. ONZE MEDEWERKERS.....</b>	<b>57</b>
• Organisatieontwikkeling	
• Professionalisering	
• Sturen op kwaliteit	
• HRM in feiten en cijfers	
<b>9. ONZE VOORZIENINGEN EN FACILITEITEN .....</b>	<b>63</b>
• Huisvesting	
• Duurzaamheid	
• Hogeschoolbibliotheek	
• Zorg voor en begeleiding van studenten	
• Studentenactiviteiten	
• Rechtsbescherming	
<b>10 ONZE FINANCIËN .....</b>	<b>70</b>
• Financieel resultaat	
• Vermogenspositie en treasurymanagement	
• Financiële bedrijfsvoering	
<b>11. ONZE TOEKOMST/ CONTINUÏTEITSPARAGRAAF .....</b>	<b>74</b>
• A. GEGEVENSSET	
• B1 Risicomanagement en beheersingssysteem	
• B2 Belangrijkste risico's en onzekerheden	
• B3 Rapportage toezichthoudend orgaan	
<b>Colofon .....</b>	<b>150</b>

# WOORD VOORAF

De Haagse Hogeschool wil permanent werken aan het verhogen van de kwaliteit. Ze wil de meest internationaal georiënteerde hogeschool van Nederland zijn, haar studenten vormen in termen van wereldburgerschap en zich duurzaam verbinden met bedrijven, instellingen en overheden in de regio. Langs die lijn wil De Haagse Hogeschool zich tot aan 2020 ontwikkelen. Het vormt de inspiratie voor ons dagelijks handelen en maakt dat we beslissingen kunnen nemen over wat we wel en niet gaan doen.

De Haagse heeft in de afgelopen periode veel bereikt. Er is uitvoering gegeven aan het vorige instellingsplan en we hebben ons profiel aangescherpt. In het voorjaar van 2014 hebben we op basis van een eerste outline van een nieuw instellingsplan veel gesprekken gevoerd binnen en buiten de hogeschool. Om onze ideeën te toetsen en te verdiepen. Op grond daarvan hebben we een visie beschreven voor de hogeschool op weg naar 2020, zoals in bovenstaande alinea beschreven. Daarin expliciteren en beargumenteren we onze strategische keuzes.

We zijn ervan overtuigd dat het nog beter kan en dat we de mooie en goede zaken van onze hogeschool beter tot bloei kunnen laten komen. Daarom moet het anders dan tot nu toe. Doelen bereiken we alleen als daarop wordt gestuurd. Leiderschap vergt een goede balans tussen sturen op resultaten en het bieden van ruimte. Het scheppen van duidelijke kaders en inspireren. Dit is de kern van ons leiderschap. Ons besturingsmodel bestaat dan ook uit vier componenten: monitoren en meten, grenzen en regels, interactie en verbinden, inspiratie en waarden. Elk van onze ambitie voor kwaliteit, internationalisering, wereldburgerschap en netwerkhogeschool is op deze onderdelen in 2014 uitgewerkt.

In 2015 herhaalt dit uitwerkingsproces zich binnen de faculteiten en diensten en vervolgens voor iedere opleiding en unit. Dit wordt een collectief proces waarin diensten en faculteiten samenwerken, met een grote betrokkenheid van de medewerkers.

Het realiseren van de inhoudelijk ambitie van het instellingsplan en de reorganisatie, zoals in 2013 gestart, gaan hand in hand: de reorganisatie biedt het vehikel om de inhoudelijk ambitie van De Haagse te realiseren. De omvorming van de veertien academies in zeven faculteiten in 2014 had mede als doel de bestuurbaarheid van De Haagse Hogeschool te vergroten. De volgende fase in de reorganisatie, de hervorming van de diensten, kent eenzelfde doelstelling. De instellingstoets Kwaliteit in 2016 zal moeten aantonen of de stappen die we zetten om de kwaliteit te borgen en te verhogen instellingsbreed als voldoende worden beoordeeld. Het is een eerste externe toets over de wijze van realiseren van onze inhoudelijke ambities.

Het College van Bestuur,

Leonard Geluk  
voorzitter  
Den Haag, juni 2015

# LEESWIJZER

Dit jaarverslag wordt grotendeels aangeboden in een digitale omgeving, waarin belangstellenden klikkend en lezend kennis kunnen nemen van wat De Haagse Hogeschool in 2014 heeft ondernomen. Slechts enkele exemplaren brengen wij nog in boekvorm uit; het boekwerk dat u nu in handen hebt.

Dit verantwoordingsdocument openen we met een korte beschrijving van de resultaten die we in het verslagjaar hebben geboekt op de prestatieafspraken. Daarbij verwijzen we tevens naar passages verderop, waarin we die resultaten in perspectief plaatsen.

De Haagse verantwoordt in dit document haar handelingen op het gebied van bestuur, toezicht en medezeggenschap. U leest veel over ons onderwijs en onderzoek. Over onze studenten, medewerkers, voorzieningen en faciliteiten. Belangrijk is ook hoe De Haagse haar plaats in de samenleving in 2014 vorm heeft gegeven. Ook daarvan leggen wij verantwoording af.

In 2014 heeft zich een reorganisatie op faculteitsniveau voltrokken. Veertien academies zijn omgevormd tot zeven faculteiten. Dat gebeurde in september. Voor dit verslag impliceert deze ontwikkeling dat u alleen nog leest over academies wanneer dat duidelijk betrekking heeft op het verleden. Waar u leest over faculteiten bedoelen we voor de eerste acht maanden van het verslagjaar de voormalige academies.

Het jaarverslag sluiten we af met het financiële hoofdstuk en met de continuïteitsparagraaf ofwel het hoofdstuk over de toekomst van onze hogeschool.

Wij wensen u veel leesgenoegen!



## 1. ONZE PROFILERING EN PRESTATIEAFSPRAKEN

*In dit hoofdstuk geven we een overzicht van de profilering en prestatieafspraken zoals De Haagse Hogeschool deze op 3 november 2012 met het kabinet maakte. Afspraken over onderwijskwaliteit en studiesucces, onderwijsaanbod, onderwijisdifferentiatie, onderzoek en valorisatie/zwaartepuntvorming. De afspraken zijn vastgelegd in het integrale document *Profilering en prestatieafspraken van De Haagse Hogeschool*<sup>1</sup>. Hierin hebben we onze ambities beschreven aan de hand van het toekomstige profiel. In dit jaarverslag is gekozen voor diezelfde integrale benadering. In dit gedeelte gaan we expliciet in op de resultaten die we hebben geboekt op de gemaakte afspraken. Daarbij verwijzen we naar relevante passages in deze jaarstukken.*

Een voorgenomen versterking van de drie kernkwaliteiten van De Haagse speelt een belangrijke rol bij het realiseren van de profilering en prestatieafspraken. Deze kernkwaliteiten zijn: een stabiele, prikkelende leer-, werk- en onderzoeksomgeving, midden in de samenleving en voor een zeer diverse studentenpopulatie;

- internationale oriëntatie;
- partner voor vernieuwing in de beroepsomgeving.

<sup>1</sup> <http://www.dehaagsehogeschool.nl/over-de-hogeschool/profilering/algemeen>



Eind 2012 is op basis van deze kernkwaliteiten het onderwijskader voor de bacheloropleidingen vastgesteld (zie pagina 31, 'Onderwijskader'). De Haagse werkt sinds het studiejaar 2013-2014 met dit onderwijskader. De voortgang die is geboekt op deze drie kernkwaliteiten vindt u achtereenvolgens:

- op pagina 31, 'ICT in het Onderwijs', op pagina 31, 'Onderwijskader' en op pagina 37 tot en met 42, 'Ons onderzoek'. Op deze plaatsen verantwoorden we de voortgang die De Haagse heeft gemaakt in het verslagjaar en hoe vorm is gegeven aan een stabiele, prikkelende leer-, werk- en onderzoeksomgeving.
- op pagina 28, 'Internationale programma's' en pagina 32, 'Internationalisering'. Op deze plekken leest u over internationale programma's en het internationaliseringsbeleid. De nadruk ligt daarbij op internationale curricula, uitwisseling en internationale contacten.
- op pagina 37, 'Ons onderzoek' en pagina 48, 'Onze plaats in de samenleving' leest u over de plaats van De Haagse in de samenleving en specifiek over onze rol als partner voor de vernieuwing in de beroepsomgeving.

Hieronder wordt de voortgang beschreven voor de onderwerpen waarover afspraken zijn gemaakt:

- Onderwijskwaliteit en studiesucces
- Onderwijsaanbod
- Differentiatie
- Onderzoek en valorisatie/zwaartepuntvorming

## Onderwijskwaliteit en studiesucces

De afspraken over onderwijskwaliteit en studiesucces zijn gemaakt aan de hand van de zogenoemde verplichte indicatoren:

- Uitval
- Switchers
- Diploma-rendement
- Contacturen
- Studenttevredenheid
- Docentenkwaliteit
- Verhouding onderwijzend en ondersteunend personeel

In onderstaande tabellen is cijfermatig in beeld gebracht in hoeverre de ambities in het vizier zijn. Daar waar de telwijze of definitie van de prestatieafpraak verschilt van de intern gehanteerde telwijze of definitie, wordt dit per prestatieafpraak toegelicht.

<b>Prestatieafpraak 1</b>	<b>Stabilisatie van het percentage uitvallers in het eerste jaar op 29,1 %</b>
<b>Realisatie 2014</b>	<b>31,6 %</b>
<b>bron:</b>	1-cijfer HO (bestand 1CYFERHO_27UM.ASC)
<b>definitie:</b>	Een student uit het cohort is na 1 jaar uitgevallen uit de instelling als de actuele instelling van de inschrijving in het instroomjaar ongelijk is aan de actuele instelling in { instroomjaar + 1 } én de student géén HO-einddiploma gedurende het instroomjaar heeft behaald. Het betreft de populatie voltijd.
<b>Prestatieafpraak 2</b>	<b>Stabilisatie van het percentage switchers in het eerste jaar op 11,7%</b>
<b>Realisatie 2014</b>	<b>11,8%</b>
<b>bron:</b>	1-cijfer HO (bestand 1CYFERHO_27UM.ASC)
<b>definitie:</b>	Een student is een switcher binnen de instelling na 1 jaar wanneer: <ul style="list-style-type: none"> <li>• de actuele instelling in instroomjaar gelijk is aan de actuele instelling in { instroomjaar + 1 }.</li> <li>• de opleiding (zie eerder voor de definitie) in instroomjaar niet gelijk is aan de opleiding in { instroomjaar + 1 }.</li> <li>• wanneer de student géén bachelordiploma aan de actuele instelling heeft behaald waarvan diplomajaar gelijk is aan het instroomjaar.</li> </ul> Het betreft de populatie voltijd.
<b>Prestatieafpraak 3</b>	<b>Stabilisatie van het percentage studenten dat vier jaar na het behalen van hun propedeuse hun diploma heeft op 60,8%</b>
<b>Realisatie 2014</b>	<b>54,3%</b>
<b>bron:</b>	1-cijfer HO (bestand 1CYFERHO_27UM.ASC)
<b>definitie:</b>	Het percentage studenten uit het cohort aan de betreffende actuele instelling dat een bachelordiploma heeft behaald én waarvan het verschil tussen het diplomajaar van de eerst behaalde bachelor en het instroomjaar kleiner is dan of gelijk is aan 4 wanneer het een hbo-inschrijving betreft of kleiner dan of gelijk aan 3 wanneer het een wo-inschrijving betreft. Het betreft studenten die zijn gekenmerkt als herinschrijver (= de actuele instelling in instroomjaar gelijk is aan de actuele instelling in { instroomjaar + 1 }). Het betreft de populatie voltijd.

**Toelichting:****Cijfermatig**

Het percentage 2010 is gebruikt als referentiewaarde voor de prestatieafspraken. Het getoonde percentage betreft uitsluitend de instelling voltijdse opleiding. In de managementrapportages van de faculteiten wordt gerapporteerd over uitsluitend de opleiding voltijd, deeltijd en duaal; dit is ook de intern gehanteerde kritische prestatie-indicator (KPI) (kaderstelling en beleidsplannen). Na een verbetering in 2013, is er in 2014 weer sprake van een verslechtering: het uitsluitendpercentage is gestegen tot 31,6 procent (+3,0 procentpunt ten opzichte van 2013). Met uitzondering van collegejaar 2012 lijkt het percentage switchers en de delta zich de afgelopen jaren te stabiliseren tot een constante factor. In de jaarstukken van 2015 zal worden gerapporteerd of onder invloed van de invoering van de Wet Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs (onder andere per 1 mei aanmelden) zich wijzigingen voordoen.

Het percentage 2006 is gebruikt als referentiewaarde voor prestatieafspraken 3. Het getoonde percentage betreft diploma binnen de instelling na het behalen van de propedeuse. De prestatieafspraken ontwikkelde zich negatief. Bij cohort 2008 toonde deze een stabilisatie ten opzichte van 2007, maar deze zet zich niet voort.

**Inhoudelijk**

De Haagse heeft in 2014 het beleid op het gebied van studiesucces voortgezet. Dit beleid richtte zich op kwaliteitsverhoging op alle niveaus van onder meer de oriëntatie op het vervolgonderwijs, taalvaardigheidsontwikkeling, het studiekeuzeproces, het intakearrangement en onderzoek naar studiesucces. Nieuw in 2014 was de inzet van de Studiekeuzecheck in combinatie met een vervroegde aanmelddeadline en verdere intensivering van de inzet op de aansluiting van vo en mbo op het hbo. In 2015 zullen de eerste effecten hiervan meetbaar zijn.

<b>Prestatieafspraken 4</b>	<b>Alle voltijdopleidingen hebben in de propedeuse gemiddeld minimaal twaalf (klok)uren contacttijd per week.</b>	
<b>Realisatie 2014</b>	<b>80%</b>	
<b>bron:</b>	Opleidingsleerplannen	
<b>definitie:</b>	Een contactuur is een onderwijsuur waarbij een docent fysiek aanwezig is. Onder contacttijd vallen onder meer hoor- en werkcolleges, studiebegeleiding, stagebegeleiding, tentamens en examens, en ook studieloopbaanbegeleiding, voor zover de instelling die voor alle studenten heeft geprogrammeerd. Tijd voor zelfstudie, stages/werkplekleren en (onbegeleide) tijd voor afstudeeronderzoek en scriptie behoort niet tot de contacttijd. De propedeuse bevat 120 klokuren per blok van 10 weken. Deze worden omgezet naar contacturen van 45 minuten.	
<b>Prestatieafspraken 5</b>	<b>De hogeschool wil de scores bij het studenttevredenheidsonderzoek NSE op de onderwerpen 'inhoud van de opleiding', 'docenten van de opleiding' en 'verworven wetenschappelijke vaardigheden/praktijkgericht onderzoek binnen je opleiding' verhogen tot respectievelijk 3,7, 3,6 en 3,5.</b>	
<b>Realisatie 2014</b>	<b>inhoud van de opleiding:</b>	<b>3,74</b>
	<b>docenten van de opleiding:</b>	<b>3,53</b>
	<b>verworven wetenschappelijke vaardigheden/praktijkgericht onderzoek binnen je opleiding:</b>	<b>3,53</b>
<b>bron:</b>	NSE	
<b>definitie:</b>	De score betreft het algemeen studentoordeel over de genoemde onderwerpen. Dit algemene oordeel per onderdeel wordt apart uitgevraagd in het onderzoek. Het betreft uitdrukkelijk <i>niet</i> de gemiddelde score op dit onderwerp opgebouwd uit de scores van de onderliggende thema's.	

**Toelichting:**

De intern gehanteerde definitie is gelijk aan die in de prestatieafspraken 4. De prestatieafspraken is opgenomen als richtlijn in het H/Onderwijskader en uitgewerkt in het opleidingsleerplan (OLP). Deze zijn op het aantal contacturen getoetst. Nog niet alle opleidingen voldoen aan de contacturen die De Haagse heeft opgenomen in haar onderwijskader. De directeuren die verantwoordelijk zijn voor deze opleidingen, hebben de opdracht gekregen om dit uiterlijk per 1 september 2016 te realiseren. Daarnaast is duidelijk geworden dat enkele opleidingen in het sociale domein niet aan deze eis kunnen gaan voldoen in verband met de inrichting van het onderwijs. Omdat er in 2013 nog geen basisadministratie beschikbaar was, blijkt de waarde uit 2013 (85 procent) een overschatting te zijn geweest. De ogenschijnlijke daling tussen 2013 (85 procent) en 2014 (80 procent) heeft zich feitelijk niet voorgedaan.

De intern gehanteerde definitie is gelijk aan de prestatieafspraken 5. De prestatieafspraken wordt op dit moment voor twee van de drie thema's behaald en alle waarden zijn gestegen ten opzichte van vorig jaar.

<b>Prestatieafpraak 6</b>	<b>Van de docenten met een vaste aanstelling heeft 80% een masteropleiding of is gepromoveerd. Verder beschikt 100% van de docenten met een vaste aanstelling over een PDV of basiskwalificatie.</b>
<b>Realisatie 2014</b>	<b>80,1%, geen gegevens bekend over PDV en basiskwalificatie</b>
<b>bron:</b>	SAP
<b>definitie:</b>	Onderwijzend personeel in aantallen bij de bachelorfaculteiten in de schalen 11,12 en 13 dat in SAP staat geregistreerd met een contract D2 (vast) of D3 (tijdelijk met uitzicht op vast) met het kenmerk hbo-master, universiteit en/of gepromoveerd, afgezet tegen het totaal. Het totaal is altijd 100 procent.
<b>Prestatieafpraak 7</b>	<b>Verhouding onderwijzend en ondersteunend personeel stabiliseren op 64:36</b>
<b>Realisatie 2014</b>	<b>64:36</b>
<b>bron:</b>	SAP
<b>definitie:</b>	Verhouding heeft alleen betrekking op personeel in loondienst in fte.

### **Toelichting**

In 2014 wordt voor het eerst voldaan aan de prestatieafpraak 6. Binnen de hogeschool is het hebben van een masteropleiding een eis voor het verlenen van een vaste aanstelling voor docenten. Tevens is het hebben van een basiskwalificatie onderwijs een eis voor nieuwe docenten. De prestatieafpraak van 80 procent masters en promovendi betreft masters inclusief gepromoveerden over personeel in vast dienstverband (contract D3 en D2). De indicator voor de intern gehanteerde norm komt iets hoger uit (81,9 procent). De verhouding op-obp is al vanaf 2011 stabiel mede doordat het college nadrukkelijk stuurt op deze norm.

### **Onderwijsaanbod**

De Haagse focust met haar onderwijsaanbod op een gevarieerd aanbod van kwalitatief goede vier- en driejarige voltijdse bacheloropleidingen. Deze opleidingen richten zich op domeinen die zijn verankerd in de regio en die een nauwe relatie hebben met de beroepspraktijk. Het onderwijsaanbod in 2014 sloot daarop aan. In het verslagjaar heeft De Haagse nieuwe voltijdse opleidingen niet uitgesloten als die voorzagen in een duidelijke behoefte. Ook de bestaande deeltijd en duale opleidingen wilde de hogeschool handhaven, zolang daarmee in een vraag werd voorzien. Voor het masteraanbod en de professional courses focust De Haagse Hogeschool sinds 2013 op:

- uitbreiding met enkele kwalitatief hoogwaardige masteropleidingen die als vlaggenschip van een zwaartepunt kunnen fungeren;
- groepering van de professional courses rond acht thema's.

In het gedeelte 'Ons onderwijs' op pagina 25 hebben we verantwoord hoe het onderwijsaanbod zich in 2014 heeft ontwikkeld.

### **Differentiatie**

De Haagse Hogeschool heeft afgesproken dat zij alle studenten, ongeacht hun achtergrond, dezelfde kansen geeft om het eindniveau te bereiken. In het onderwijs moet daarom voortdurend aandacht zijn voor verschillen in achtergrond en in leerstijl. De hogeschool wilde onderzoeken of het mogelijk is een Honours College te starten. Hiermee zou De Haagse kansen kunnen bieden aan de meest getalenteerde en gemotiveerde studenten. In de passage 'Honours College' op pagina 36 beschrijven we de voorlopige opbrengsten van het onderzoek daarnaar. Daarnaast heeft de hogeschool ervoor gekozen gebruik te maken van de Wet Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs om driejarige trajecten van 180 studiepunten voor vwo'ers aan te bieden. De volgende vijf driejarige vwo-trajecten worden in 2015-2016 aangeboden:

- Process & Food Technology (Engelstalig)
- European Studies (Engelstalig)
- International Communication Management (Engelstalig)
- International Financial Management & Control (Engelstalig)
- Industrial Design Engineering (Engelstalig)
- Opleiding tot Leraar Basisonderwijs (PABO) (Nederlandstalig)

Dit aanbod wordt de komende jaren verder uitgebreid.

### **Onderzoek en valorisatie/zwaartepuntvorming**

De afspraken over onderzoek en valorisatie zijn gekoppeld aan de realisatie van de drie gekozen zwaartepunten van De Haagse Hogeschool. De voortgang is te vinden in het gedeelte 'Onze profilering: zwaartepuntvorming' op pagina 43.



## 2. ONZE HOGESCHOOL: BESTUUR, TOEZICHT EN MEDEZEGGENSCHAP

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

### MISSIE EN VISIE

*Onderstaand leest u een verkorte weergave. Een uitgebreide versie van onze missie en visie staat in ons instellingsplan dat terug te vinden is op [www.dehaagsehogeschool.nl/over-de-hogeschool/organisatie/documenten-organisatie-en-regelingen.nl](http://www.dehaagsehogeschool.nl/over-de-hogeschool/organisatie/documenten-organisatie-en-regelingen.nl).*

Het verzorgen van kwalitatief hoogwaardig en innovatief hoger beroepsonderwijs ziet De Haagse Hogeschool als de primaire taak van de hogeschool. De Haagse wil studenten niet alleen startklaar maken voor hun eerste baan, maar ook bagage meegeven voor een heel leven. Hun werkzame leven, maar ook voor de participatie als burger in de samenleving. Onderzoek is een tweede onmisbare taak van De Haagse. Dat onderzoek staat wat De Haagse betreft altijd in dienst van onderwijs- en praktijkinnovatie. Met het onderwijs en onderzoek levert De Haagse een bijdrage aan de ontwikkeling van de samenleving, zowel in economisch als in maatschappelijk opzicht.

Als hogeschool is De Haagse sterk internationaal georiënteerd. Den Haag is een stad waar regionale, nationale en internationale economische stromen van diensten en goederen samenvloeien. De diverse en internationale studentenpopulatie van De Haagse vormt daarvan een duidelijke afspiegeling.

Deze missie inspireert De Haagse om de komende jaren in te zetten op vier onderling samenhangende strategische keuzes: kwaliteit, internationalisering, wereldburgerschap en netwerkhogeschool. Deze strategische speerpunten worden richtinggevend voor de ontwikkeling van het onderwijs en het onderzoek en de organisatie van De Haagse Hogeschool.

De Haagse Hogeschool staat voor een brede toegankelijkheid. De Haagse geeft kansen aan iedere student die het niveau van hoger beroepsonderwijs aan kan én die zich daadwerkelijk wil inspannen om deze kansen te benutten. Bovenal wil De Haagse bereiken dat deze student de hogeschool goed gekwalificeerd en op hoog niveau verlaat. Een uitdagende leeromgeving van hoge **kwaliteit** is daarbij van groot belang. Een omgeving die divers is in vorm en aanbod, met een internationaal georiënteerd curriculum en met de nieuwste technologieën en die een onderzoekende en ondernemende houding van studenten vraagt en stimuleert.

De Haagse Hogeschool ziet de toenemende **internationalisering** van de samenleving en de beroepspraktijk als een dominante en relevante ontwikkeling. Voor elke beroepspraktijk geldt dat De Haagse zonder kennis van ontwikkelingen elders in de wereld niet meer optimaal kunnen functioneren. Ook in houding en vaardigheden is een internationaal perspectief noodzakelijk. De verbinding van de Haagse regio met de rest van de wereld is cruciaal en de hogeschool speelt daarin een voorname rol.

Ontwikkelingen in de samenleving, onder andere de internationalisering en de ontwikkeling van een kennissamenleving in een lerende economie, raken het functioneren van elke professional; de verpleegkundige, de werktuigbouwkundige, de leraar basisonderwijs, de commercieel econoom, et cetera. Het is aan de hogeschool om docenten en studenten voor te bereiden op deze ontwikkelingen. De Haagse wil studenten uitrusten voor deze toekomstige uitdagingen. Daarom zal De Haagse met studenten moeten werken aan de ontwikkeling van hun nieuwsgierigheid, hun oplossend vermogen en aan het maken van goede en verstandige keuzes. **Wereldburgerschap** is daarbij het vertrekpunt. In de kern beschouwen we wereldburgerschap als een kritisch bewustzijn dat zich uitstrekt tot buiten de grenzen van de lokale of nationale gemeenschap.

De eerdergenoemde ontwikkeling van de kennissamenleving in een lerende economie ziet De Haagse eveneens als een dominante ontwikkeling. Economische en maatschappelijke ontwikkelingen voltrekken zich steeds sneller. De voorspelbaarheid op langere termijn wordt steeds minder. In de kennissamenleving van de 21e eeuw zijn beroepen en de beroepspraktijk voor hogeropgeleiden ook aan voortdurende veranderingen onderhevig. Verandering van baan en functie zal steeds meer de norm worden in plaats van uitzondering. Organisaties, systemen en mensen zullen zich moeten kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. Kenniscirculatie wordt dan van steeds groter belang. De hogeschool als **netwerkhogeschool** vormt met haar onderwijs en onderzoek in die kennisketen een onmisbare schakel.

Bovengenoemde vraagt ook iets van de manier waarop De Haagse haar hogeschool georganiseerd heeft. Om de strategische keuzes van De Haagse te kunnen realiseren en haar organisatie te optimaliseren is De Haagse aan een reorganisatie begonnen. U leest hier meer over in Hoofdstuk 8, onze medewerkers.

## BESTUUR EN TOEZICHT

Het College van Bestuur bestond in 2014 uit drie leden. De vorige voorzitter is per 1 maart 2014 uit dienst getreden. Per 1 april is de nieuwe en huidige collegevoorzitter, mr. L.K. Geluk, aangetreden bij De Haagse Hogeschool.

→ In de bijlage 2.1 vindt u een overzicht van de samenstelling van het college.

De Raad van Toezicht telt zeven leden. Per juni is ir. J. Vermeer herbenoemd als secretaris van de Raad van Toezicht en voorzitter van de onderwijscommissie. Uitgangspunt voor het College van Bestuur en de Raad van Toezicht is het strikt naleven van de Branchecode goed bestuur hogescholen, als opvolger van de Branchecode Governance uit 2006, bij de besturing van de hogeschool en het toezicht daarop.

# COLLEGE VAN BESTUUR

*Het jaar 2014 stond net als 2013 in het teken van de herinrichting van de organisatie en het opstellen van het instellingsplan 2014-2020. De herinrichting vindt plaats in drie fasen en is afgestemd op het lopende programma integrale kwaliteitszorg en de voorbereiding van de instellingstoets kwaliteitszorg. U leest in deze paragraaf hierover en ook over het nieuwe instellingsplan, onze profilering en prestatieafspraken, bedrijfsvoering, Sportcampus Zuiderpark et cetera.*

## **Instellingsplan 2014-2020**

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

Deze ontwikkelingen plaatsen de hogeschool voor een aantal voorname uitdagingen. Om deze uitdagingen aan te gaan is in 2014 het nieuwe instellingsplan ontwikkeld door het College van Bestuur en de faculteitsdirecteuren. Het plan beschrijft de missie en kernwaarden van de hogeschool en zet de koers uit van de instelling voor de komende zes jaar. Deze koers wordt voor een belangrijk deel medebepaald door de besluitvorming in de afgelopen periode, die onder andere is vastgelegd in de profilering en prestatieafspraken en het onderwijskader. Tevens komt deze tot uiting in de voorgenomen herinrichting van de hogeschool en de voorbereiding van de instellingstoets. In goede en intensieve samenwerking met het brede management, via conferenties, en externe partijen, via bijvoorbeeld de *diner pensants* eind 2014, hebben wij besloten de vier onderling sterk samenhangende strategische speerpunten richtinggevend te laten zijn voor de ontwikkeling van het onderwijs en het onderzoek en de organisatie van De Haagse Hogeschool. De komende jaren gaan we de uitdagingen aan via:

- een verdere verhoging van onze kwaliteit,
- de doorontwikkeling van ons internationale profiel,
- de bevordering van wereldburgerschap, en
- het realiseren van een netwerkhogeschool.

## **Besturingsfilosofie**

In het verslagjaar formuleerde De Haagse Hogeschool een nieuwe besturingsfilosofie. Het gaat in de organisatie om meer dan alleen het rationeel ontwerpen en implementeren van veranderingen. De hogeschool wil (meer) uitgaan van de kwaliteiten en de verantwoordelijkheid van de medewerkers. Belangrijk hierbij was het vinden van een nieuwe balans tussen harde en zachte criteria; regels en vertrouwen. De Haagse wil 'sturen' op de dingen die er echt toe doen. Het goede gesprek is daarbij het uitgangspunt. De Haagse kiest daarnaast voor een beperkt aantal 'harde' criteria die tot goede resultaten moeten leiden. De Haagse wil de tevredenheid van medewerkers en studenten verhogen en de resultaten van opleidingsaccreditaties verbeteren. Vervolgens zal De Haagse vaker kiezen voor het 'goede gesprek' in plaats van voor een uitdijende set te realiseren indicatoren. Het gaat er uiteindelijk om dat De Haagse de beoogde hoge kwaliteit levert, zowel met haar onderwijs als met haar onderzoek. En dat de organisatie die hoge kwaliteit faciliteert. Het oordeel van studenten, medewerkers en externe beoordelaars (waaronder het werkveld) weegt daarbij zwaar.

## **Organisatieontwikkeling**

De ontwikkelingen binnen het hbo, de prioriteiten van de hogeschool – de profilering en prestatieafspraken en de voorbereiding van de instellingsaccreditatie – en de knelpunten in de huidige organisatie waren redenen om de huidige organisatie-inrichting te heroverwegen. Om te onderzoeken hoe de organisatie het beste kan worden ingericht om haar ambities te verwezenlijken. Om die redenen startte De Haagse in 2014 met een samenhangend programma voor organisatieontwikkeling. De focus daarbij ligt op investeren in de herinrichting van de organisatie, in de ontwikkeling van leiderschap en leren. Voor de herinrichting van de organisatie kiest de hogeschool voor een gefaseerde aanpak. Fase 1 en 2 zijn in het verslagjaar afgerond. Fase 3 staat gepland voor het jaar 2015.

**Fase 1**

Vanuit de ondersteunende processen is de ontwikkeling van vier thema's geprioriteerd. De verbetering daarvan wordt al binnen de kaders van de huidige organisatiestructuur opgestart. Het gaat om de thema's: internationalisering, begeleiding en ondersteuning van 'study and career' van studenten, institutional research en professionalisering docenten.

**Fase 2**

Deze fase is gericht op het herinrichten van het primaire proces waarbij de opleidingen en academies opnieuw geclusterd zijn in zeven faculteiten. Hiermee ontstaat een vraagorganisatie die opdrachtgever kan zijn voor de inrichting van de ondersteunende functies en processen in de derde en laatste fase.

**Fase 3**

De laatste fase betreft de herclustering en herinrichting van de decentrale en centrale ondersteunende processen. De inzet is het realiseren van optimale ondersteuning aan de faculteiten en het College van Bestuur. De uitkomsten van fase 1 worden in deze fase 3 in de nieuwe structuur ingebed. Lees voor meer informatie Hoofdstuk 8, 'Onze medewerkers'.

**Profilering en prestatieafspraken**

In 2012 heeft de hogeschool profilering en prestatieafspraken met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) gemaakt voor de periode 2013 tot en met 2016 ten aanzien van onderwijskwaliteit, studiesucces, profilering, zwaartepunten en valorisatie. De hogeschool heeft haar plannen voor de komende jaren vastgelegd in het document Profilering en prestatieafspraken van De Haagse Hogeschool. Daarin heeft zij een scherp profiel vastgesteld en een aantal duidelijke keuzes gemaakt om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en het onderzoek verder te ontwikkelen. Hierbij staan 'internationale oriëntatie' en drie inhoudelijke zwaartepunten centraal.

De zwaartepunten vormen een brug tussen de buitenwereld en de hogeschool en hebben een belangrijke rol in de ontwikkeling naar een netwerkhogeschool. Voorwaarden om de zwaartepuntbeweging hogeschoolbreed goed door te zetten zijn:

- Professionalisering van docenten op onderzoeksvaardigheden, projectmatig werken, interdisciplinair werken en gezamenlijke reflectie;
- Een hecht team van faculteitsdirecteuren die de profilering met formatie-inzet steunen en als ambassadeurs werken aan een cultuur van natuurlijke verbindingen tussen onderzoek en onderwijs en de inhoudelijke onderwerpen van de zwaartepunten;
- De hogeschoolorganisatie zodanig inrichten dat interdisciplinair onderzoek en onderwijs gemakkelijker mogelijk wordt. Ook moet het ons als hogeschool in staat stellen om snel in te spelen op vragen van buiten.

Aan het realiseren van deze voorwaarden dragen alle drie de zwaartepunten bij. De Haagse zet in op het realiseren van deze voorwaarden met de herinrichting van de hogeschool, de oprichting van het netwerk Centre for Teaching and Learning en het instellingsplan 2014-2020. En in het bijzonder met de implementatie van de zwaartepunten en het onderzoek in de nieuwe organisatie.

In 2014 heeft een *midterm review* plaatsgevonden in opdracht van het ministerie van OCW. De Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek voerde de review uit. Naar het oordeel van de commissie, dat is overgenomen door de minister van OCW, heeft De Haagse Hogeschool in voldoende mate een start gemaakt met de uitvoering van de afgesproken plannen met betrekking tot profilering en zwaartepuntvorming. Lees meer over de profilering en prestatieafspraken in Hoofdstuk 1, 'Onze profilering en prestatieafspraken'.

**Integrale kwaliteitszorg**

In 2016 wil de hogeschool voldoen aan de instellingstoets kwaliteitszorg. De voorbereiding op de instellingstoets kwaliteitszorg komt in een volgende fase terecht. Die fase wordt in belangrijke mate gedomineerd door de strategische en organisatorische vraagstukken van dit moment.

Bij de veranderingen in de organisatie in verband met de reorganisatie van het primaire proces en de totstandkoming van het strategische instellingsplan 2014-2020 is het traject van de instellingstoets kwaliteitszorg



(ITK) meegenomen. Dit is geëvolueerd naar een kwaliteitszorg die een duidelijk appel doet op *soft controls*. Dit doorlopend proces vindt een systematische doorgang in gesprekken en bezoeken door het College van Bestuur aan de faculteiten en de intenties om de dialoog met de gehele organisatie voort te zetten.

De faculteiten en diensten hebben in 2014 het kwaliteitszorgsysteem geïmplementeerd. Meer informatie over de instellingstoets kwaliteitszorg leest u in hoofdstuk 3, 'Ons onderwijs'.

### **Internationalisering**

In 2014 is een tussentijdse evaluatie uitgevoerd naar het internationaliseringsbeleid van de hogeschool. De onderzoekers concluderen dat de lat hoog is gelegd en dat heeft zijn vruchten afgeworpen. In hoofdstuk 3 'Ons onderwijs' leest u meer over internationalisering. Ook leest u daar meer over onze Summer School, een pilot in het kader van onze internationale oriëntatie.

### **Kwaliteitsimpuls en werkdrukvermindering**

Om de mogelijkheid te creëren om in het primair proces de kwaliteit structureel naar een hoger niveau te brengen, is ervoor gekozen een financiële impuls te geven aan de faculteiten. Het doel is de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren waarbij eerst ingezet kan worden op het terugbrengen van de werkdruk. Deze impuls wordt gefinancierd uit de algemene reserve. Het uitputten van de algemene reserve voor een dergelijke kwaliteitsimpuls is beperkt in looptijd en zal, via efficiencyeffecten, via de reguliere exploitatie opgevangen moeten gaan worden. Daarbij zijn de toekomstige baten van het sociale leenstelsel buiten beschouwing gelaten. De implementatie van fase 3 staat gepland voor begin 2016. De verwachting is dat de efficiencyeffecten pas vanaf 2017 gerealiseerd worden.

### **Bedrijfsvoering**

*Van veiligheidsvisie naar integraal veiligheidsbeleid*

In 2014 is gewerkt aan een visie op veiligheid die een nog te benoemen veiligheidsfunctionaris in 2015 uitwerkt tot een integraal veiligheidsbeleid. Per 1 januari 2015 wordt, als onderdeel van het veiligheidsbeleid, een meld- en adviespunt veiligheid ingericht.

### **Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan en Sportcampus Zuiderpark**

De instroom van studenten bepaalt voor een groot deel de huisvestingsbehoefte. Deze instroom is onvoorspelbaar. Om daar niettemin grip op te krijgen, heeft De Haagse Hogeschool huisvestingsrichtlijnen verankerd in het Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan. De uitgangspunten daarvan formaliseerde de hogeschool in 2013 met de vaststelling van het vastgoed- en huisvestingsbeleid. Op basis daarvan heeft de hogeschool de huisvesting in kwalitatieve en kwantitatieve zin afgestemd op de behoefte van studenten en medewerkers. Tevens continueerde zij de uitbreiding van de huisvesting door ruimtes buiten de bestaande onderwijsgebouwen te huren. Hierin werd het grootste deel van de ondersteunende diensten ondergebracht.

Jaarlijks wordt de opvolging van het normenkader gecontroleerd als een onderdeel van de planning- en controlcyclus. In die controle staat de normering voor ruimtetoewijzing centraal.

In 2016 wordt de bestaande huisvesting aan de Laan van Poot, waar de opleidingen HALO en Sportmanagement zijn gehuisvest, verruild met nieuwbouw op de Sportcampus Zuiderpark. De daarmee gepaard gaande lasten en financiering zijn in de financiële prognose verwerkt. Ten tijde van het aanbestedingsproces is rekening gehouden met de algemene economische situatie van de bouwsector op dat moment. Er is onderzoek gedaan naar de solvabiliteit van de beoogde aannemer. Dit heeft voor een kleine vertraging van het aanbestedingsproces gezorgd en daarmee voor de totale planning van de Sportcampus Zuiderpark. In 2015 zal de bouw van de sportcampus starten, maar ingebruikname bij de aanvang van het schooljaar 2016-2017, zoals vooraf beoogd, is niet meer mogelijk. De gloednieuwe sportaccommodatie zal een plek bieden voor sport, onderwijs, onderzoek en sportevenementen.

*Masterplan Huisvesting*

Het Masterplan Huisvesting beschrijft de visie van De Haagse Hogeschool op de leer- en werkomgeving, de openingstijden, het internationaal karakter en de campusontwikkeling. Bij de opleiding Facility Management zijn de eerste verbouwresultaten sinds mei 2014 zichtbaar. In 2014 is ook gewerkt aan verbouwingsplannen voor het realiseren van een *Knowledge Plaza* en een nieuw ontvangstgebied.



## IT-voorzieningen

Met de toepassing van digitale technologie verandert niet alleen de manier van werken, maar krijgt ook de leeromgeving een impuls. Het gebruik van nieuwe media en tijd- en plaatsafhankelijk leren kan het onderwijs aantrekkelijker en effectiever maken.

De integratie van ICT leidt tot interessante en uitdagende onderwijsvormen en vormt een stimulans voor het opbouwen van de benodigde expertise. Bij het gebruik van nieuwe technologieën zijn aspecten van betrouwbaarheid en veiligheid in het geding waar De Haagse rekening mee moet houden. Dit geldt in het bijzonder voor het toetsen en certificeren van het onderwijs en onderzoek.

De Haagse ziet ICT in het onderwijs als een middel om het onderwijs effectiever, aantrekkelijker en efficiënter te maken. Daarmee zet ze een aantrekkelijke leer- en werkomgeving neer en wil ze een aantrekkelijke werkgever zijn. Om bovenstaande de komende jaren te bewerkstelligen investeert De Haagse onder andere in IT-voorzieningen.

## Tentamendiefstal en project Herinrichting toetsproces

Op vrijdag 11 juli 2014 ontving de hogeschool van een redacteur van Omroep West het signaal dat een tentamen voortijdig zou zijn uitgelekt. Het ging hierbij om een tentamen van de opleiding Bedrijfskunde MER. Omroep West gaf aan dat het probleem zich niet tot dit specifieke tentamen zou beperken. De examencommissie van de betreffende opleiding besloot het tentamen ongeldig te verklaren. Een vervangend tentamen werd nog dezelfde week aangeboden.

Nog voorafgaand aan dit incident is de hogeschool, naar aanleiding van een eerder onderzoek door bedrijfsrecherchebureau Hoffmann, een onderzoek gestart naar een aantal vermeende gevallen van fraude. Op basis van dit onderzoek is een aantal studenten dat zich schuldig heeft gemaakt aan tentamenfraude definitief van de hogeschool verwijderd. Er is aangifte gedaan tegen studenten die de hogeschool verdenkt van betrokkenheid bij de diefstal van tentamens.

Voor de tentamens die na de onthulling van Omroep West plaatsvonden, in de zomerperiode en in de eerste tentamenperiode van het studiejaar 2014-2015, zijn tijdelijke maatregelen ingesteld. Deze maatregelen leidden tot een groter aantal uit te voeren handelingen voor docenten, maar waren noodzakelijk om de veiligheid van de tentamens te kunnen garanderen.

Ondertussen heeft een herontwerp van het toetsproces plaatsgevonden. Een projectgroep van de hogeschool heeft met een extern bureau aan een zo veilig mogelijke inrichting van het toetsproces gewerkt. Daarbij werd niet alleen gekeken naar de verhouding tussen veiligheid en kosten, maar ook het gebruiksgemak was een belangrijke factor. Deze herinrichting van het toetsproces wordt in het studiejaar 2014-2015 gefaseerd ingevoerd. De implementatie heeft in december 2014 bij de eerste faculteiten plaatsgevonden. De implementatie vindt in nauwe samenwerking met het onderwijs plaats, zodat zo goed mogelijk wordt aangesloten bij de werkwijze op de verschillende faculteiten. Voorafgaand aan het studiejaar 2015-2016 zal de herinrichting van het toetsproces op de hogeschool voltooid zijn.

## Samenstelling, bezoldiging en declaraties college

De bezoldiging van het College van Bestuur valt binnen de kaders van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Deze is sinds 1 januari 2013 van kracht. Er is een voorstel voor aanpassing van deze wet aangeboden aan de Eerste en Tweede Kamer. De wijziging betreft onder meer een verruiming van de doelgroep, gedefinieerd als ‘topfunctionarissen’ en een mogelijke aanpassing van de normering. De Eerste en Tweede Kamer hebben eind 2014 deze aangepaste WNT aangenomen. Op één oud-bestuurslid is de bovenwettelijke werkloosheidsregeling (BWWR) van toepassing.

→ In de bijlagen 2.1, 2.2 en 2.3 vindt u overzichten van de samenstelling van het college, de portefeuillevindeling, declaraties en van faculteiten en opleidingen per 1 september 2014. Gegevens over de bezoldiging van het college zijn terug te vinden in de jaarrekening (zie bijlage 10).

# PLANNING EN CONTROL

*De onderstaande beschrijving geeft de activiteiten van de planning- en controlcyclus op hogeschoolniveau weer. In 2014 zijn zoals gebruikelijk drie managementrapportages opgesteld en voorbereidingen getroffen voor het begrotingsjaar 2015. Om de in 2012 gemaakte prestatieafspraken met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap te monitoren, is ook hierover gerapporteerd.*

De hogeschool bevindt zich in 2014 in transitie, waarbij de planning- en controlcyclus en het instrumentarium deze ontwikkelingen op de voet volgt. Zo is in 2014 gehandeld vanuit de basisgedachte dat activiteiten conform het beleidsplan worden uitgevoerd. Daarbij rapporteert de verantwoordelijke directeur in de managementrapportage alleen over ontwikkelingen, belemmeringen, issues en risico's die het beoogde resultaat (onderdeel of hogeschool) significant beïnvloeden (kan ook in positieve zin, maar is veelal negatief). Dit doet de directeur om een standpunt of besluit van het College van Bestuur te ontvangen. Daarnaast vindt monitoring van de ontwikkelingen van de indicatoren plaats op onderdeel en hogeschoolniveau. De voortgangsbespreking over andere zaken verloopt via andere instrumenten of kanalen; met name rapportage via bilateraal overleg met de portefeuillehouder, regulier met het College van Bestuur of anderszins – individueel, collectief of thematisch. Om dit te bevorderen is het format voor zowel de managementrapportage als het beleidsplan vereenvoudigd. Integrale advisering is de verantwoordelijkheid van de eigenaar van het beleidsstuk en de managementrapportagegesprekken worden alleen met de portefeuillehouder gevoerd. Procesmatig is de cyclus uitgevoerd conform voorgaande jaren en hieronder weergegeven.

## Managementrapportages

In 2014 zijn de afsluitende managementrapportage 2013 en de eerste twee managementrapportages van de cyclus 2014 opgesteld. Deze gaven de resultaten weer voor de hogeschool als geheel en per onderdeel. De managementrapportages reflecteren op het ingezette beleid op de domeinen studiesucces, onderwijs en onderzoek, markt, HRM en financiën. De streef- en realisatiewaarde op de vooraf geformuleerde (kritische) prestatie-indicatoren zijn in 2014 opgenomen in een factsheet en zijn indien van toepassing afgezet tegenover voorgaande jaren en de prestatieafspraken. Bij de afsluitende managementrapportage 2013 voerde het College van Bestuur gesprekken met de directeuren over de managementrapportage. Bij de rapportagemomenten voor de cyclus 2014 worden de gesprekken gevoerd met de portefeuillehouder. Voorbereiding en hieruit volgende besluitvorming pakt het volledige College van Bestuur op. Bij de gesprekken over de tweede managementrapportage in oktober is ook het beleidsplan 2015 betrokken. Concerncontrol heeft voor elk rapportagemoment een hogeschoolrapportage opgesteld met input van de diensten, het Centrum voor Lectoraten en Onderzoek (CLO), de Academie voor Masters & Professional Courses (MPC) en vanuit de zwaartepunten. Het bestaande proces met betrekking tot managementinformatie is verankerd in de lijnorganisatie en infrastructuur bij de dienst Informatie Technologie (IT).

## Voorbereidende activiteiten cyclus 2015

In 2014 vond ook de voorbereiding plaats van het begrotingsjaar 2015. Er is besloten om het beleidsplan 2015 geen volledig uitgewerkt plan te laten zijn. Dit om tijd en gelegenheid te creëren om de strategische keuzes vorm te geven in de aanloop naar een andere vorm van besturing en managementcontrol.

Op 1 juli heeft het College van Bestuur de kaderbrief 2015 vastgesteld, die de (financiële) leidraad vormt voor de hogeschool bij het opstellen van de beleidsplannen en de begroting. Net als voorgaande jaren is voorafgaand aan de kaderbrief een meerjarenperspectief opgesteld. De daarin beschreven ontwikkeling van de financiële positie voor de periode 2015-2019 is gebaseerd op gesignaleerde trends in de ontwikkeling van de baten en lasten van de afgelopen jaren. Daarnaast is waar mogelijk het effect van al ingezet en nieuw beleid van de hogeschool erin verwerkt. Tot slot heeft De Haagse ingeschat hoe het overheidsbeleid uitwerkt op de financiering van het hoger beroepsonderwijs en welke mogelijkheden en risico's dat met zich meebrengt. Op basis van het meerjarenperspectief, de kaders en richtlijnen voor gezond financieel beleid en de regels voor de interne allocatie zijn in de kaderbrief de budgetten en reserveringen per onderdeel toegewezen.

De realisatie van de studentenaantallen bleef achter bij de prognose van de studentenaantallen onderliggend aan de kaderbrief. Daarom heeft het College van Bestuur op 30 september besloten een herallocatie uit te voeren op basis van de studentenaantallen per oktober.

Op basis van de kaderbrief voor 2015, het daarbij behorende format voor het beleidsplan en de herallocatie, hebben alle organisatieonderdelen begin oktober een beleidsplan ingediend met de begroting voor 2015. Deze beleidsplannen zijn getoetst aan de kaders en besproken tussen verantwoordelijke directeur en de portefeuillehouder. Ze dienden als basis voor de hogeschoolbegroting, die het College van Bestuur op 27 november heeft vastgesteld.

## RAAD VAN TOEZICHT<sup>2</sup>

Dit verslagjaar kwamen onder andere de nieuwe besturingsfilosofie en de reorganisatie uitgebreid aan de orde in de Raad van Toezicht. In 2014 boog de raad zich verder weer over uiteenlopende ontwikkelingen, thema's en dossiers. In dit gedeelte leest u hier veel meer over.

### **Governance**

#### ***Visie op toezicht en toezichtkader***

Het toezicht op met publieke middelen gefinancierde organisaties zoals De Haagse Hogeschool staat regelmatig in de schijnwerpers, van politiek en media. In het kader van de nieuwe Branchecode goed bestuur hogescholen van de Vereniging Hogescholen heeft de Raad van Toezicht zich in 2014 grondig bezonnen op zijn taak als toezichthouder. In dat proces is aansluiting gezocht met de nieuwe besturingsfilosofie van het College van Bestuur, waarvan de contouren in de zomer aan de raad zijn voorgelegd. Aansluiting van het toezicht op de wijze van besturing acht de raad een cruciale voorwaarde voor een goede balans in het samenspel van bestuur en toezicht. Eind 2014 was dit proces van bezinning nog niet afgerond. In het eerste kwartaal van 2015 is het toezichtkader gepubliceerd en aan de eis van de branchecode voldaan.

#### **Uitgangspunten governance**

De Raad van Toezicht en het College van Bestuur werken vanuit de gezamenlijke overtuiging dat goed bestuur zich kenmerkt door duidelijkheid, integriteit en verantwoording over strategie, resultaten en risico's. Duidelijke scheiding van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken tussen bestuur en toezichthouders vormt de basis voor een effectief en efficiënt samenspel.

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

De Raad van Toezicht en het College van Bestuur onderschrijven integraal de Branchecode goed bestuur hogescholen. Deze is in oktober 2013 door de Vereniging Hogescholen herzien. De bepalingen van de branchecode waren en zijn kader en 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 en opereren onafhankelijk van elkaar en van het College van Bestuur. Een actueel overzicht van relevante nevenfuncties van de leden is beschikbaar via de website van de hogeschool.

In 2014 waren er geen onderwerpen waarbij (potentieel) tegenstrijdige belangen van leden van de raad of van het college een rol speelden.

#### **Raad van Toezicht: samenstelling en interne zaken**

De samenstelling van de raad is in 2014 niet gewijzigd. Op basis van de vernieuwde interne procedure voor herbenoeming na verstrijken van de eerste benoemingstermijn is in juni 2014 Johan Vermeer herbenoemd als lid van de raad.

---

<sup>2</sup> Vastgesteld in de vergadering van de Raad van Toezicht d.d. 20 februari 2015, Den Haag

Leden Raad van Toezicht	(Her)benoemd per	Herbenoembaar per	Datum van Aftreden
mr. J.W. Weck, voorzitter	oktober 2012		oktober 2016
drs. M.W. Gout-van Sinderen, vicevoorzitter, lid Auditcommissie	oktober 2012		oktober 2016
ir. J. Vermeer, secretaris, voorzitter Onderwijscommissie	juni 2010	juni 2014	juni 2018
drs. W.A. Touw RA, voorzitter Auditcommissie	juni 2011		juni 2015
drs. F.E. Deug, voorzitter Remuneratiecommissie	april 2012	april 2016	april 2020
prof. ir. L. de Quelerij, lid Onderwijscommissie	1 februari 2013	1 februari 2017	1 februari 2021
ir. W.J. Tempel, lid Remuneratiecommissie	1 februari 2013	1 februari 2017	1 februari 2021

### Raad van Toezicht: zelfevaluatie

De raad heeft in april 2014 zijn eigen jaarverslag over 2013 besproken en vastgesteld. Dit document is opgenomen in de jaarstukken van de hogeschool, die in mei 2014 door de raad zijn goedgekeurd.

In 2014 is de jaarlijkse zelfevaluatie van de raad gecombineerd met het formuleren van de toezichtvisie en de ontwikkeling van het toezichtkader. In de zomer van 2014 heeft een werkgroep van de raad een begin gemaakt met het formuleren van een visie- en toezichtkader. In de oktobervergadering is hierover uitvoerig doorgesproken, voorbereid door lector Henno Theisens, en is de globale opzet bepaald. Aansluiting van het toezichtkader op besturingsfilosofie en bestuursbeleid is als voorwaarde gesteld, om de gescheiden verantwoordelijkheden duidelijk te kunnen benoemen. Voor de synchronisatie van de ontwikkeling van het toezichtkader en de besturingsfilosofie bleek meer tijd nodig. Het opstellen van het toezichtkader is daardoor naar begin 2015 verschoven. De Raad is ervan overtuigd met deze zorgvuldigheid en kwaliteit te voldoen aan de bedoeling van de branchecode.

### College van Bestuur: samenstelling en functioneren

In februari 2014 vond met een afscheidsconferentie over wereldburgerschap het afscheid plaats van Rob Brons als voorzitter van het College van Bestuur. Per 1 april 2014 is hij opgevolgd door Leonard Geluk als nieuwe voorzitter. Waarmee na de komst van Jan Lintsen in september 2013 binnen een jaar twee van de drie collegeleden nieuw zijn aangetreden.

Jaarlijks bespreekt de Raad van Toezicht het functioneren van het College van Bestuur aan de hand van de gemaakte resultaatsafspraken: een tussenstand in de zomer, de beoordeling in het najaar. Door de nieuwe samenstelling van het college heeft in 2014 de tussenstand vorm gekregen door middel van een gezamenlijke strategiedag van de raad en het college begin juli. Aan de hand van het concept visiedocument voor het instellingsplan hebben raad en college de voorgenomen strategie en het beoogde besturingsmodel uitvoerig besproken. In augustus heeft de raad de hoofdlijnen van het visiedocument goedgekeurd.

In november vond de reguliere beoordelingsprocedure plaats op basis van de vastgelegde gezamenlijk te behalen resultaten en de individuele bijdragen van de collegeleden daaraan.

### Toezichtagenda (zie ook Continuïteitsparagraaf, paragraaf B3)

De Raad van Toezicht is in 2014 vijf keer bijeen geweest voor een reguliere vergadering en heeft daarnaast deelgenomen aan een strategiedag met het College van Bestuur. De geplande themavergaderingen vervielen door bijzondere omstandigheden.

In de reguliere vergaderingen stonden de gebruikelijke bespreek- en beslispunten op de agenda. Belangrijk onderdeel daarvan in het kader van het risicotoezicht van de raad zijn de kaderbrief, de begroting, de periodieke managementrapportages en de jaarrekening. De Auditcommissie bereidde de bespreking ervan voor. Op 21 mei 2014 heeft de raad in aanwezigheid van de accountant de jaarstukken van 2013 besproken en goedgekeurd. Op 15 december is de begroting 2015 goedgekeurd.

Verder kwamen aan de orde:

- *Instellingsplan*  
In april en mei 2014 is de raad geïnformeerd over de herijking van het in voorbereiding zijnde ontwikkelingsplan, omgedoopt tot instellingsplan. Op de strategiedag in juli 2014 is uitvoerig met het college gesproken over het gepresenteerde concept visiedocument en het beoogde besturingsmodel. Met enige aanpassing is het vervolgens door de raad in augustus goedgekeurd. In oktober en december stond het nieuwe besturingsmodel, ontwikkeld voor de nieuwe organisatie en met het oog op de realisatie van het instellingsplan, op de agenda.
- *Herinrichting*  
De voortgang van de herinrichting van de organisatie is een vast agendapunt. De raad volgt nauwgezet de gefaseerde aanpak en de ontwikkeling daarvan. In april, mei en augustus besprak de raad met het College van Bestuur de uitvoering van fase 2: het benoemen van de faculteitsdirecteuren, opleidingsmanagers en teamleiders en de vorming van de faculteiten per 1 september. In oktober is het ontwerptraject van fase 3 besproken: de vorming van nieuwe diensten. In december heeft het college gerapporteerd over de aanpassing in de aanpak van fase 3 en de ontwikkeling en uitwerking van de besturingsfilosofie.
- *Integrale kwaliteitszorg en instellingsaccreditatie*  
De raad is zich bewust van het belang van de instellingsaccreditatie voor de hogeschool en zijn rol daarin. De raad laat zich in principe elke vergadering informeren over de voortgang van dit belangrijke programma.
- *Sportcampus Zuiderpark*  
De raad volgde nauwlettend de ontwikkeling van de Sportcampus Zuiderpark, een vast onderwerp op de agenda, zowel van de raad als van de Auditcommissie. Telkens kon de raad zich vinden in de noodzakelijke keuzes en gekozen aanpak.
- *Incidenten*  
De raad is door het college tijdig en adequaat geïnformeerd over de incidenten die zich voordeden rond tentamens. De raad heeft de door het college gevolgde aanpak nauwlettend gevolgd. Ook over de afwikkeling van de klachten uit 2013 van studenten Bouwkunde is de raad adequaat geïnformeerd.

## Contact met medezeggenschap

Een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht heeft op 21 mei en 3 december 2014 het reguliere overleg gevoerd met de Hogeschoolraad. Dit overleg verloopt open, kritisch en constructief. De raad acht dit overleg van groot belang in het kader van eigen informatievoorziening.

Specifieke onderwerpen van overleg waren:

- Verloop van het proces totstandkoming en uitwerking instellingsplan.
- Verloop van het gefaseerde proces van reorganisatie en evaluatie van de afgeronde fase 2. En daarbij specifiek de zorgen van de Hogeschoolraad over de aanpak en de communicatie erover.
- De discussie tussen Hogeschoolraad en College van Bestuur over de verhouding tussen onderwijzend personeel en onderwijsbeheerpersoneel (OP:OBP).

In 2014 heeft de Raad van Toezicht zich bezonnen op vorm en inhoud van het overleg met de medezeggenschap. Het overleg vormt een belangrijke interne informatiebron voor de raad met betrekking tot de beleidsvoering en het reilen en zeilen van de hogeschool. De raad achtte deze bezinning van belang in het kader van het zorgvuldig samenspel van bestuur, toezicht en medezeggenschap en uit oogpunt van heldere scheiding van verantwoordelijkheden. Over met name de vorm van dit overleg was eind 2014 met de Hogeschoolraad nog geen overeenstemming bereikt.

## Commissies

### **Auditcommissie**

De Auditcommissie is in het verslagjaar zes keer bijeen geweest, telkens mede ter voorbereiding van de reguliere vergaderingen van de raad. De commissie bracht elke vergadering schriftelijk verslag uit van haar bevindingen. Alle periodieke managementrapportages zijn met de commissie besproken, evenals de kaderbrief en de begroting voor 2015 en de jaarrekening 2013. Met de accountant werden het auditplan, de managementletter en het accountantsverslag besproken.

De ontwikkeling van de Sportcampus Zuiderpark was een vast agendapunt, evenals de voortgang van de reorganisatie. De Auditcommissie besprak voorts meermalen de situatie op ICT-gebied, waaronder de evaluatie van de invoering van SAP.

### **Onderwijscommissie**

De Onderwijscommissie kwam bijeen in maart, juni en november 2014. Voorafgaand aan de vergaderingen voerden de leden van de Onderwijscommissie gesprekken met medewerkers of studenten: leden examencommissies (april), studentleden van opleidingscommissies (juni) en nieuw benoemde opleidingsmanagers (november). Deze gesprekken zijn zeer informatief voor de Onderwijscommissie en worden als zeer nuttig ervaren. Op de agenda van de commissie stond het programma integrale kwaliteitszorg, de implementatie van het beleid Kwaliteit in Verscheidenheid, de prestatieafspraken met het ministerie van OCW en de *midterm review* daarvan. Ook werd de uitkomst van de Nationale Studenten Enquête (NSE) en het door de inspectie gehouden incidenteel onderzoek bij de opleidingen Facility Management en Bouwkunde naar aanleiding van de incidenten uit 2013 en 2014 besproken. De incidenten rond de tentamens kwamen uiteraard ook aan bod: een vermeende tentamenfraude bij de academie voor ICT & Media (ICTM) en de diefstal van tentamens.

### **Remuneratiecommissie**

De Remuneratiecommissie is in 2014 twee keer bijeen geweest en heeft daarnaast meermalen per e-mail en telefonisch afgestemd en overleg gevoerd.

In september heeft de Remuneratiecommissie de beoordelingsprocedure 2014 voorbereid. De voorzitter van de commissie voerde in november samen met de voorzitter van de Raad van Toezicht de beoordelingsgesprekken met de collegeleden. De Remuneratiecommissie volgt zorgvuldig de ontwikkelingen rond de benoeming en bezoldiging van bestuurders en het kabinetsbeleid inzake de aanpassing van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

### **Remuneratiebeleid voor het College van Bestuur**

De Raad van Toezicht hanteert voor de bezoldiging van de collegeleden sinds 1 januari 2013 de kaderstelling bezoldiging bestuurders, gebaseerd op de WNT en de begin 2013 vastgestelde nadere ministeriële regelgeving. In het verslagjaar waren er geen aanleidingen tot aanpassing van de hoofdlijnen van het remuneratiebeleid:

- 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. Op één bestuurslid is de bovenwettelijke werkloosheidsregeling (BWWR) van toepassing.
- Leden van het College van Bestuur worden benoemd voor een periode van vier jaar.
- Herbenoeming is afhankelijk van de geleverde prestaties; de raad stelt voor elke herbenoeming een beoordeling op.

In het verslagjaar is de bezoldiging van de collegeleden niet aangepast.

Met de nieuw benoemde voorzitter is een bezoldiging overeengekomen binnen de kaders van de sectorale bezoldigingscode op basis van de WNT en de ministeriële regelgeving. De bezoldiging is gepubliceerd op de websites van de Vereniging Hogescholen en de hogeschool en verantwoord in de jaarrekening 2014.

Binnen de kaders van de sectorale bezoldigingscode heeft de raad in december besloten voor 2015 een op basis van ministeriële regelgeving nader te bepalen indexatie toe te kennen. Daarbij zijn het niet toekennen van indexatie sinds 2012 en de loonontwikkeling in de Cao-hbo meegewogen.

### **Remuneratiebeleid voor de Raad van Toezicht**

Ook voor de bezoldiging van zijn leden volgt de Raad van Toezicht het kader van de sectorale bezoldigingscode. De leden van de Raad van Toezicht ontvangen een bezoldiging die gerelateerd is aan de mate van verantwoordelijkheid en aan de reële tijdsbesteding voor het uitvoeren van hun taak. Dit leidt tot een differentiatie in de bezoldiging tussen de voorzitter (€ 8.640), de leden van de Auditcommissie (€ 5.280) en de overige leden (€ 4.320). De bedragen zijn exclusief btw en sinds 2006 ongewijzigd gebleven. De leden van de raad kunnen reiskosten en uitgaven voor deskundigheidsbevordering declareren.

# MEDEZEGGENSCHAP

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

## Reorganisatie fase 2: herclustering en herinrichting van de academies

De voorgenomen herclustering en herinrichting van de academies vormde een belangrijk punt van overleg. De Hogeschoolraad stemde in februari niet in met het voorgelegd plan. De raad was van mening dat bij de hoofdstructuur, waarbij uiteindelijk sprake was van zeven faculteiten, onvoldoende visie ten grondslag lag. De raad vond het noodzakelijk dat vanuit het onderwijs geredeneerd diende te worden. Dat wat het onderwijs nodig heeft, moest het vertrekpunt van de reorganisatie zijn. Ten aanzien van de integratie van de Academie voor Masters & Professional Courses (MPC) en het Centrum voor Lectoraten en Onderzoek (CLO) miste de raad concrete plannen die dit mogelijk moest maken. In maart stemde de raad tijdens een extra overlegvergadering uiteindelijk in met de reorganisatie fase 2. Deze instemming werd verleend na een aantal toezeggingen van het College van Bestuur met betrekking tot MPC, CLO, de zwaartepunten, de positie van de teamleider en de manager faculteitsbureau. De besluitvorming over MPC en CLO en de zwaartepunten werd uit fase 2 gehaald en overgeheveld naar fase 3. De positie van de teamleider ten aanzien van de resultaat- en ontwikkelingscyclus (R&O-cyclus) werd scherper geformuleerd en er werd in het reorganisatieplan opgenomen dat de kwaliteit van de ondersteuning van het faculteitsbureau jaarlijks, mede vanuit het onderwijs, wordt geëvalueerd.

De raad was niet tevreden over de wijze waarop de communicatie rondom de reorganisatie verliep. Ook ten aanzien van het sollicitatieproces van de teamleiders en opleidingsmanagers was de raad kritisch; mede naar aanleiding van signalen vanuit de organisatie.

## Kaderbrief, begroting en managementrapportages

Vaste agendapunten in het overleg zijn de kaderbrief voor de begroting (juli) en de begroting (december/ januari). De raad adviseerde positief over de begroting 2014 met de aanvulling dat het activiteitenplan Zwaartepunten ter instemming aan de raad voorgelegd diende te worden.

De Hogeschoolraad hield de instemming aan ten aanzien van de voorgestelde bestemming van het resultaat over 2013. De Hogeschoolraad miste in het aanwendingsoverzicht van de resultaatbestemming plannen die rechtstreeks het primair proces ten goede kwamen. Omdat het beleid ten aanzien van de aanwending van de bestemmingsreserve in de kaderbrief aan de orde komt, werd besloten het bestemmingsresultaat samen met kaderbrief 2015 te bespreken.

In eerste instantie stemde de Hogeschoolraad niet in met de kaderbrief 2015. De raad verschilde met het College van Bestuur van mening over de wijze waarop werkdrukreductie bij de faculteiten kon worden bewerkstelligd. De raad wenste een centrale, hogeschoolbrede maatregel.

Uiteindelijk sprak de raad met het College van Bestuur een aantal maatregelen af, waaronder het in de faculteitsbeleidsplannen opnemen van concrete plannen die moesten leiden tot werkdrukverlichting. Over de uitvoering van het beleid en de begroting wordt de Hogeschoolraad geïnformeerd via de drie periodieke managementrapportages en via de jaarstukken.

## Instellingsplan 2020

Het visiedocument instellingsplan 2014-2020 werd in eerste instantie ter instemming aangeboden aan de Hogeschoolraad. De raad en het college waren het met elkaar eens over de vier kernwaarden die in dit visiedocument waren opgenomen: netwerkhogeschool, kwaliteit, wereldburgerschap en internationalisering. De raad miste een implementatieplan als wezenlijk onderdeel van dit document. Het College van Bestuur gaf aan dit visiedocument ook als eerste deel te zien van de gewenste koers van De Haagse. Het college besloot om op voorstel van de raad geen instemming te verbinden aan deze notitie en met een totaalpakket te komen, inclusief implementatieplan. De raad had graag gezien dat er meer aandacht was voor het regionale aspect. De raad dacht hierbij aan de profilering van De Haagse tussen de grotere hogescholen in de Randstad.

## Professionaliseringsplan

De raad ging akkoord met het professionaliseringsplan 2014 dat pas in februari was voorgelegd. De raad merkte op dat in het plan heel sober naar 'Leren' werd gekeken en vond de definitie hiervan onvoldoende. Daarnaast is de behoefte aan scholing voor OP en OBP verschillend. Ook was de raad van mening dat het Centrum voor Professionalisering niet opgenomen kon worden in het professionaliseringsplan omdat dit centrum nog niet in fase 2 van de reorganisatie hoorde. De raad kwam met het college overeen om pragmatisch hiermee om te gaan en deze twee onderdelen uit het professionaliseringsplan te halen. De raad en het college spraken ook af om de raad te betrekken bij de totstandkoming van het professionaliseringsplan 2015.

In het professionaliseringsplan 2015 werd geen relatie meer gelegd met de Kaderregeling terwijl er enkele discrepanties leken te zijn tussen het professionaliseringsplan en deze Kaderregeling. De raad verzocht het college beide documenten met elkaar in overeenstemming te brengen omdat deze twee regelingen tot onduidelijkheid leidden bij het personeel.

## Afbouw opleiding Culturele en Maatschappelijke Vorming (CMV)

De raad ging niet akkoord met het afbouwplan voor CMV. De raad vond de gevolgde procedure tot afbouw onzorgvuldig. De raad vond het bovendien belangrijk dat de body of knowledge goed geborgd diende te worden en dat het team van docenten meer betrokken moest zijn bij deze plannen.

## Specifieke onderwerpen

In 2014 kwamen de vaste onderwerpen op het gebied van onderwijs aan bod, zoals de Onderwijs- en Examenregeling (OER), de regeling collegegelden, het reglement in- en uitschrijving en het studentenstatuut. Ook de gebruikelijke onderwerpen op HRM-gebied ontbraken niet, zoals het jaarverslag arbo en het jaarverslag ombudsman personeel. Daarnaast is in het verslagjaar, als gevolg van de clustering van academies in faculteiten, ook de overgang van academieraden naar faculteitsraden besproken. Naar aanleiding hiervan is het medezeggenschapsreglement aangepast.

## Deelraden

Voor de 96 zetels bij de deelraden hebben zich 72 kandidaten aangemeld. 27 studenten (voor 41 zetels, 66 procent) en 45 medewerkers (voor 55 zetels, 82 procent). Per 1 september 2014 zijn de academieraden geclusterd tot faculteitsraden. Bij de clustering van de academieraden is de clustering van de academies tot faculteiten gevolgd. Dit heeft als gevolg dat het aantal leden per faculteitsraad verschilt. Voor deze situatie is een overgangsregeling getroffen die duurt tot 1 september 2015. Met de nieuwe medezeggenschapsstructuur wordt beoogd het aantal zetels per faculteitsraad met ingaande van 1 september 2015 te uniformeren.

## Hogeschoolraad

Van de 24 zetels van de Hogeschoolraad zijn 16 zetels bezet, waarvan 4 (van de 12 zetels) door studenten en 12 (van de 12 zetels) door medewerkers.

→ In de bijlage 2.4 vindt u een overzicht van de beschikbare zetels en de kandidaten voor de Hogeschool- en deelraden 2014.

## Georganiseerd Overleg

Het Georganiseerd Overleg is een overleg tussen de hogeschool en werknemersorganisaties op lokaal niveau. De onderwerpen voor dit overleg zijn vastgelegd in de Cao-hbo. De Hogeschoolraad is toevoorder bij dit overleg. De werknemersorganisaties bespreken de agenda van het overleg vooraf met de raad. De raad kan advies geven over de geagendeerde onderwerpen. Het Georganiseerd Overleg heeft in 2014 vijf keer plaatsgevonden.

De volgende onderwerpen zijn besproken:

- het reorganisatieplan fase 2 (met name het sociaal plan behorende bij het reorganisatieplan);
- het professionaliseringsplan 2014 en 2015;
- de evaluatie van het sociaal plan voor de afbouw van de opleiding Commercieel Ingenieur;
- het sociaal jaarverslag 2013;
- de besteding van de Seniorenregeling Onderwijspersoneel(SOP)-middelen,
- de uitputting Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen (DAM) 2013;
- het voorstel voor de besteding DAM 2015 en verder;
- de voortgang van de reorganisatie fase 2.





### 3. ONS ONDERWIJS

*Geënt op de beroepspraktijk en waar mogelijk in samenwerking met externe partijen uit het beroepenveld streeft De Haagse naar een kwalitatief hoogwaardig en innovatief hoger beroepsonderwijs. Ook in haar onderwijs is De Haagse een netwerkhogeschool. Zij levert het beroepenveld enthousiaste jonge professionals, met toekomstgerichte competenties gebaseerd op de praktijk. De hogeschool vraagt aan het beroepenveld input voor haar curriculum en zij verschaft het beroepenveld nieuwe kennis op basis van onderzoek. Hieronder leest u meer over de ontwikkelingen van ons onderwijs in het verslagjaar.*

## ASSORTIMENT

*De Haagse bekijkt voortdurend of de geboden opleidingen voorzien in een behoefte en of zij nog voldoen aan de wensen en eisen die de maatschappij daaraan stelt. Die alertheid leidde ook in 2014 tot enkele wijzigingen in ons assortiment.*

### **Brede bachelor HBT-ICT**

De Haagse Hogeschool heeft ervoor gekozen het merendeel van de huidige opleidingen binnen de Faculteit IT & Design te converteren naar een brede bachelor HBO-ICT. Deze ontwikkeling moet worden gezien in het licht van de landelijk afgesproken conversie van de techniekopleidingen. In 2014 startte de hogeschool met het (her)ontwerp van deze brede ICT-bachelor, die in september 2015 van start zal gaan.

Een groot deel van de overige techniekopleidingen blijft in de conversie ongewijzigd. Voor enkele andere heeft De Haagse specifieke keuzes gemaakt. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft ingestemd met alle door De Haagse Hogeschool gemaakte keuzes.

### **Numerus fixus**

Voor het studiejaar 2014-2015 gold bij de opleiding Huidtherapie een numerus fixus. Het proces is vervolgens geëvalueerd. Op enkele punten leidde deze evaluatie tot een aanpassing van de selectieprocedure. De hogeschool

zal de studievoortgangresultaten van de geselecteerde studenten nauwlettend analyseren met het oog op een verdere verbetering van het selectieproces.

In het voorjaar van 2014 stelde de hogeschool na overleg met het ministerie van OCW alsnog een numerus fixus in voor de Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V). Dit omdat alle andere hbo-instellingen inmiddels ook een fixus hadden ingesteld en omdat voor een tekort aan stageplaatsen werd gevreesd.

Voor het studiejaar 2015-2016 zal dan ook bij vier opleidingen sprake zijn van een numerus fixus met decentrale selectie: Huidtherapie, Voeding & Diëtetiek, HBO-V, Opleiding tot leraar VO 1<sup>e</sup> graad Lichamelijke Opvoeding (HALO).

### **Master of Financial Management and Control**

In het verslagjaar is besloten de naam van de opleiding Master Accounting and Control te wijzigen in Master of Financial Management and Control. Deze naam sluit beter aan bij de inhoud van de opleiding en geeft beter aan waar de opleiding voor staat. Tot eind 2014 konden beide namen nog worden gebruikt. De naamswijziging is inmiddels geaccordeerd en doorgevoerd.

### **Driejarige vwo-trajecten**

In 2014 is De Haagse Hogeschool gestart met een aantal driejarige vwo-trajecten, waarvan het studieprogramma 180 ECTS omvat in plaats van de 240 ECTS van de reguliere bachelortrajecten. De Haagse Hogeschool vindt dat vwo'ers, die dat willen, prima wat extra uitdaging aankunnen. Zij volgen een compact en intensief studieprogramma met veel nadruk op praktijkgericht onderzoek en beroepsvaardigheden en met veel oog voor internationale ontwikkelingen.

De volgende opleidingen boden in 2014 een officieel driejarig traject (180 ECTS) aan: European Studies, International Communication Management (Engelstalige variant van Communicatie), Industrial Design Engineering (Engelstalige variant van Industrieel Product Ontwerpen), Process & Food Technology en de opleiding tot Leraar Basisonderwijs (PABO).

In september 2015 zal de opleiding International Financial Management and Control (Engelstalige variant van Bedrijfseconomie) starten met een driejarig traject van 180 ECTS.

### **The Hague Summer School**

In de zomer van 2014 vond, in het kader van onze internationale oriëntatie, de eerste The Hague Summer School plaats. Het was een pilot die succesvol bleek te zijn. 25 medewerkers van De Haagse, meer dan 20 gastsprekers, stagiaires en buddy's verwelkomden ruim 60 studenten van over de hele wereld. Het programma bestond uit acht verschillende modules, aangevuld met een uitgebreid sociaal programma. Aan de organisatie van de Summer School dragen tien lectoraten bij waardoor de Summer School een interdisciplinair karakter heeft. Tijdens de Summer School werkten de studenten twee tot vier weken lang rond de centrale vraag hoe publiek-private samenwerking een katalysator voor verandering kan zijn, voor de studenten zelf en voor de wereld.

In 2015 heeft de hogeschool zich ten doel gesteld om twee keer zoveel buitenlandse studenten naar de Summer School te krijgen. De stad Den Haag speelt een belangrijke rol in de branding van de Summer School.

# ONDERWIJSAANBOD

*Inzake het onderwijsaanbod stond het verslagjaar van De Haagse Hogeschool in het teken van de overgang van veertien academies naar zeven faculteiten. Deze ontwikkeling vroeg veel aandacht. Met haar gevarieerde aanbod aan hoger beroepsonderwijs focust De Haagse zich op goede vier- en driejarige voltijdse bacheloropleidingen. Zij doet dit op domeinen die zijn verankerd in de regio. Deze domeinen hebben een nauwe relatie met de beroepspraktijk. Op het gebied van het bachelor- en minoronderwijs waren enkele trends waarneembaar.*

## Bacheloropleidingen

De hogeschool heeft sinds de reorganisatie op faculteitsniveau zeven faculteiten of domeinen waarbinnen studenten bacheloronderwijs kunnen volgen. Dit zijn:

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

In 2014 konden studenten bij vier locaties van De Haagse 43 voltijdopleidingen volgen. Zij konden daarnaast kiezen uit 21 deeltijdopleidingen, 9 duale bacheloropleidingen en 3 Associate degree-opleidingen. De opleidingen vallen binnen de sectoren Economie, Gezondheidszorg, Gedrag en Maatschappij, Onderwijs en Techniek.

→ In de bijlage 3.1 vindt u een overzicht van alle bachelor- en Associate Degree-opleidingen op HOOP-gebied.

## Minoraanbod

De opleidingen van De Haagse Hogeschool hebben een major-minorstructuur. De omvang van de minorruimte ligt vast in het onderwijskader. Studenten kiezen een minor binnen of buiten hun eigen faculteit of buiten de hogeschool.

In het verslagjaar vond een grondige evaluatie van het minorassortiment plaats. Ook nam De Haagse weer deel aan Kies op maat en organiseerde zij een minormarkt.

### **Evaluatie minoraanbod**

In het verslagjaar evalueerden studenten, docenten, managers en bestuurders het minorbeleid, de minorcyclus en niet in de laatste plaats het minorassortiment. Belangrijke opbrengst en besluit op grond van deze evaluaties was het voornemen om het minorassortiment aan een grondige opschoning te onderwerpen. Dat dit hard nodig is, werd nog duidelijker nadat de overlap tussen hogeschoolbrede en (voormalig) academieminoren nog beter zichtbaar werd door de faculteitsvorming.

### **Kies op maat**

Sinds 2012 neemt De Haagse deel aan Kies op maat, een programma waardoor studenten eenvoudiger een minor buiten de eigen hogeschool of universiteit kunnen volgen. Omgekeerd wordt het ook voor studenten van buiten De Haagse gemakkelijker een minor aan De Haagse te volgen. Ook in het verslagjaar deed de hogeschool mee aan Kies op maat. Steeds meer studenten van buiten de hogeschool volgen minoren aan De Haagse en vice versa. Daarnaast organiseerde De Haagse in het voorjaar van 2014 opnieuw de minormarkt voor haar eigen studenten. Zij konden shoppen bij hun eigen en bij andere opleidingen en faculteiten. Ook dit verslagjaar bleek de minormarkt weer succesvol.

In totaal 278 studenten van andere instellingen vroegen een leerovereenkomst aan bij De Haagse Hogeschool; 131 van deze aanvragen is door alle partijen geaccepteerd. In 2013 heeft bijna drie tiende van de inkomende leerovereenkomsten geleid tot het afronden van de minor.

Het valt op dat het aantal inkomende en uitgaande leerovereenkomsten voor 2014 heel weinig gestegen is ten opzichte van 2013.

## Masters & Professional Courses

Sinds 2013 focust De Haagse Hogeschool voor haar aanbod van masters en professional courses op een uitbreiding met enkele kwalitatief hoogwaardige masteropleidingen die als vlaggenschip van een zwaartepunt kunnen fungeren. Ook richt ze zich op het groeperen van de professional courses rond acht thema's. Hieronder geven we aan hoe het aanbod zich in het verslagjaar ontwikkelde.

### Masters

De Academie voor Masters & Professional Courses bood in 2014 zeven masteropleidingen aan, waarvan twee in samenwerking met de Open Universiteit. Het aantal studenten daalde ten opzichte van 2013 (van 235 naar 222). In 2014 is een positief advies gegeven over de accreditatie van de master Organisatie Coaching.

### Professional courses

Het deelnemersaantal van de professional courses is gedaald ten opzichte van 2013 (van 288 naar 206 studenten). Het aantal professional courses daalde in 2014 naar 21 (28 in 2013). In de voorgaande jaren is kritisch gekeken naar de kwaliteit en het aanbod van de professional courses. Enkele daarvan bleken niet meer rendabel of gewenst vanuit de arbeidsmarkt en zijn dus gestopt. Ook is de opleiding Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO) per 1 september 2014 overgedragen aan de The Hague Center for Teaching & Learning (HCTL) van HRM. Nagenoeg alle professional courses van meer dan tien dagdelen zijn gecertificeerd door de stichting Post-HBO Onderwijs Nederland (onderdeel van het Centrum voor Post-Initieel Onderwijs Nederland, CPIO). Deze courses beschikken allemaal over een Onderwijs- en Examenregeling (OER).

→ In de bijlage 3.2 vindt u een overzicht van onze masteropleidingen en professional courses.

### Maatwerktrajecten

Ook bedrijven en organisaties kunnen voor maatwerk- en incompany-trajecten terecht bij de Academie voor Masters & Professional Courses. Hierbij maakt de hogeschool bestaande open opleidingen op maat en worden nieuwe maatwerktrajecten ontwikkeld. Dit varieert van workshops van een dag tot opleidingen van meerdere maanden. In 2014 voerde de academie meer trajecten uit dan in 2013 (36 in plaats van 26). Het totaal aantal deelnemers was 1.213.

→ In de bijlage 3.3 vindt u een overzicht van onze maatwerktrajecten.

### Internationale programma's

In 2014 voerde de Academie voor Masters & Professional Courses voor de tweede keer een internationaal programma uit: MBA Foundations for the Public Sector. De Haagse stelde het maatwerkprogramma in 2013 al samen voor 25 deelnemers uit de Braziliaanse hoofdstad Brasilia en voerde het programma nogmaals uit in 2014 met in totaal vijftig deelnemers. Het programma was ook deze keer een groot succes. De komende jaren wil de academie het aantal internationale programma's dan ook verder uitbouwen.

### Marketing- en communicatiestrategie

Om de Academie voor Masters & Professional Courses beter bekend te maken in de regio en internationaal, is afgelopen jaar de marketing- en communicatiestrategie vernieuwd. Een zichtbaar gevolg hiervan is de nieuwe naam voor de academie: The Hague School of Management.

## ACCREDITATIES

*De opleidingen van De Haagse Hogeschool doorlopen allemaal een kwaliteitscyclus van steeds zes jaar. Iedere zes jaar moet de accreditatie van een opleiding opnieuw worden aangevraagd. Met deze accreditatie wordt getoetst of de kwaliteit van een opleiding voldoet aan de standaarden van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). Deze standaarden zijn vastgelegd in het accreditatiekader dat geldt voor het bacheloronderwijs in zowel Nederland als Vlaanderen. De Haagse cyclus omvat naast de externe visitatie*

*door een panel, ook eigen activiteiten als een quickscan en een interne audit. Ook in het verslagjaar vonden de nodige activiteiten rond accreditaties plaats op De Haagse.*

### **Proces accreditering**

Wanneer een opleiding aan De Haagse Hogeschool de accreditatie opnieuw moet aanvragen, vindt uiterlijk twee jaar daarvoor een interne audit plaats. Vervolgens visiteert een extern auditpanel de betreffende opleiding. Dit panel adviseert de NVAO over een nieuwe accreditatie. Ten slotte neemt de NVAO hierover een definitieve beslissing.

### **Interne audits**

In 2014 vond bij tien opleidingen een interne audit plaats. Bij de opleidingen Bouwkunde, Business IT & Management, Civiele Techniek, Facility Management, Human Resource Management, Informatica, Informatiedienstverlening en -management, Mechatronica, Pedagogiek en Sociaal Pedagogische Hulpverlening. De auditoren hanteerden in het verslagjaar een nieuwe rapportagewijze. Deze gaf de opleidingen beter zicht op risico's en items die verbetering behoeven. Verbeteringen bleken mogelijk op het gebied van toetsing en gerealiseerd niveau.

### **Externe audits**

In het verslagjaar vonden ook externe audits plaats. De bacheloropleidingen Bedrijfskunde, Elektrotechniek, HALO, HBO-rechten, Human Technology, Integrale Veiligheidskunde, PABO, Small Business en Retail Management, Technische Bedrijfskunde en Technische Informatica waren aan de beurt. Net als de Master of Business Administration. Het auditpanel beoordeelde alle opleidingen positief en adviseerde de NVAO dit oordeel over te nemen. Bij het oordeel over de Master of Business Administration was het panel wat minder positief; het is mogelijk dat de NVAO deze opleiding in 2015 een hersteltermijn oplegt. Voor bijna alle hierboven genoemde opleidingen vroeg het College van Bestuur in het verslagjaar een verlenging van de accreditatie aan bij de NVAO. Voor Small Business en Retail Management gebeurt dat begin 2015.

### **Bijzonderheden**

- De NVAO heeft na succesvolle afronding van de hersteltermijn de accreditatie verleend aan de Master Organisatie Coaching.
- De NVAO heeft een hersteltermijn toegekend voor de voltijdvariant van de opleiding Communicatie. De heraudit vindt plaats in januari 2016.
- Integrale Veiligheidskunde en PABO hebben beide een positief oordeel van het panel gekregen op basis van de extra aangeleverde documenten en/of scripties.
- De Master of Business Administration krijgt naar verwachting in de loop van 2015 het verzoek van de NVAO om een herstelplan in te dienen.

### **Nieuwe accreditatieaanpak**

In november 2014 nam de NVAO het definitieve besluit over de indeling van de visitatiegroepen voor het hoger onderwijs. Ook maakte de NVAO het visitatierooster bekend. Dit heeft onder meer tot gevolg dat de accreditatietermijn van een aantal opleidingen is verlengd. Hierdoor worden in 2015 en 2016 relatief weinig opleidingen gevisiteerd. Dit heeft voor- en nadelen. Voordelig is dat de hogeschool de clustergewijze accreditatie stapsgewijs en zorgvuldig kan uitrollen. Nadelig is dat in latere jaren pieken gaan ontstaan.

### **Quickscan en het monitoren van kwaliteit**

Sinds 2012 heeft De Haagse Hogeschool een meetmoment aan de accreditatiecyclus toegevoegd: de quickscan. Hiermee onderzoekt en controleert de hogeschool of opleidingen de aanbevelingen van het externe auditpanel, het NVAO-besluit en hun eigen verbeterplannen uitvoeren. De quickscan vindt twee jaar na de visitatie van het externe panel plaats. In 2014 voerde De Haagse de quickscan uit bij de opleidingen Culturele en Maatschappelijke Vorming, HBO-V (Opleiding tot Verpleegkundige), Huidtherapie, Information Security Management en Maatschappelijk Werk en Dienstverlening.

Daarnaast is een instrument dat overeenkomsten zal vertonen met deze quickscan in ontwikkeling. Hiermee gaat De Haagse de accreditatie van opleidingen bij verlenging van de accreditatietermijn tussentijds meten. Dit in verband met de invoering van de clustervisitaties om tussentijds te kunnen meten.

# TOETSBELEID

*In 2013 stelde De Haagse Hogeschool een nieuw toetsbeleid vast, geënt op het onderwijskader en verplicht voor alle faculteiten. In 2014 is het ontwikkelde toetsbeleid geïmplementeerd binnen de hogeschool. Zowel het rapport *Vreemde ogen dwingen*, als het nieuw ingerichte TOetsExpertiseCentrum (TOEC) speelden in het verslagjaar een belangrijke rol binnen ons toetsbeleid.*

## Implementatie toetsbeleid

Voor de externe validering van de toets- en examineringsregelingen heeft De Haagse in het verslagjaar de in 2013 ontwikkelde leergang voor examencommissies voortgezet. Ook verzorgde de hogeschool in het verslagjaar op aanvraag scholingen voor toetscommissies. Een groep onderwijsadviseurs van Onderwijs en Studentenzaken, bekend onder de naam TOetsExpertiseCentrum (TOEC), verzorgden deze scholing. Ook de deskundigheidsbevordering op het brede terrein van toetsing en toetsbeleid van zowel individuele docenten als volledige opleidingsteams werd door deze adviseurs opgepakt.

## FM-pilot

Net als in 2013 trad De Haagse Hogeschool in het verslagjaar op als penvoerder van de Facility Management-pilot die in totaal vier jaar duurt. Het beoogde resultaat van de pilot betreft de implementatie van een instellingsoverstijgende en curriculumafhankelijke toets Bedrijfseconomie in de propedeuse van de negen FM-opleidingen in Nederland. De Haagse trekt deze pilot organisatorisch en inhoudelijk. In 2014 liep de pilot volgens plan.

## TOEC

Onderwijs en Studentenzaken bundelde de reeds aanwezige expertise rond toetsing en toetsbeleid door het inrichten van het TOetsExpertiseCentrum (TOEC). De onderwijsadviseurs van het TOEC ondersteunen opleidingen actief op het gebied van deskundigheidsbevordering, hands-on ondersteuning bij toetsontwikkeling, trainingen, workshops en kwaliteitszorg rondom toetsing. In het verslagjaar groeide het aantal (aan)vragen explosief. Daarnaast wees het TOEC de opleidingen op de noodzaak actie te ondernemen op externe validering bij de beoordeling van eindexamens en scripties in het kader van *Vreemde ogen dwingen* (zie volgende alinea).

## Vreemde ogen dwingen

In mei 2012 bracht de commissie-Bruijn haar eindrapport *Vreemde ogen dwingen* uit. Een van de aanbevelingen van deze commissie was: overgaan tot externe validering door instellingsoverstijgende toetsing. Ook is afgesproken dat hogescholen stimuleringsmiddelen krijgen voor de uitvoer van hogeschoolpilots op het gebied van instellingsoverstijgende toetsing.

De Haagse Hogeschool stelt de middelen van het ministerie beschikbaar voor opleidingen nadat een opleiding een projectaanvraag heeft ingediend. Het TOEC beoordeelt de projectaanvragen.

In het verslagjaar hebben de volgende opleidingen een project aangevraagd:

- Bedrijfseconomie
- Commerciële Economie, International Business and Management Studies en Small Business en Retail Management
- HBO-V (Opleiding tot Verpleegkundige)
- Social Work-opleidingen: Sociaal Pedagogische Hulpverlening, Maatschappelijk Werk en Dienstverlening en Culturele en Maatschappelijke Vorming
- Voeding & Diëtetiek

Deze opleidingen gingen na honorering aan de slag met pilots waarin veelal gewerkt werd aan de inzet van externe beoordelaars bij toetsbeoordelingen en meer specifiek bij afstuderen. Deze externe beoordelaars zijn professionals uit het werkveld en collega-onderwijzers van zowel binnen als buiten De Haagse Hogeschool.



# ICT IN HET ONDERWIJS

*ICT, innovaties en technologie nemen een belangrijke plek in op De Haagse Hogeschool. In het verslagjaar richtten wij ons op de uitgangspunten voor onze digitale leer- en werkomgeving. Verder lag de focus op digitaal toetsen en blikten we terug op het succesvolle programma blended learning.*

## Digitaal toetsen

Digitaal toetsen heeft in de afgelopen jaren een vlucht genomen. Ook in 2014 was er binnen De Haagse een toenemende vraag naar de mogelijkheden van digitaal toetsen. Daarnaast heeft de hogeschool een digitaal toetslokaal voor veertig deelnemers in gebruik genomen. Van het lokaal werd veel en enthousiast gebruik gemaakt. De komende jaren richt De Haagse zich op de uitbreiding van een goed beveiligde digitale toetsomgeving. De tentamenfraude die De Haagse in 2014 meemaakte, benadrukt het belang van een goed beveiligde toetsomgeving. Meer informatie over de tentamendiefstal en het project Herinrichting toetsproces leest u in hoofdstuk 2.

## Blended learning

Na ruim twee jaar is het E-merge project Blended learning afgerond: een mix van online leren en contactonderwijs. E-merge is het samenwerkingsverband tussen De Haagse Hogeschool, Hogeschool Leiden, Universiteit Leiden en TU Delft. Het project bleek succesvol. Vanuit het onderwijs stijgt de belangstelling voor blended learning: steeds meer opleidingen zetten webcolleges, stemkastjes of voorlichtingsfilmpjes in. Daarnaast zijn met het E-merge project de volgende resultaten behaald:

- In elke instelling zijn een of meerdere onderwijseenheden blended gemaakt;
- Bij een van de deelnemende instellingen zijn steeds geslaagde kennisdelingsmomenten geweest, zoals:
  - een training Blackboard;
  - een expertmeeting over blended learning;
  - een expertmeeting over video in het onderwijs.

Daarnaast waren er

- regelmatige projectleidersoverleggen tussen de instellingen;
- netwerkbijeenkomsten binnen de instellingen.
- Evaluatie van het project heeft geleid tot een lijst van tien tips om tot een 'optimale blend' te komen.

## Kennismakelaar E-merge

Met ingang van september 2014 heeft De Haagse Hogeschool de rol van programmamanager namens de vier instellingen overgenomen van Universiteit Leiden en ze treedt nu op als kennismakelaar E-merge namens en tussen de vier onderwijsinstellingen.

# ONDERWIJSKADER

*In 2012 stelde het College van Bestuur het nieuwe kader vast voor het bacheloronderwijs. In 2013 maakte De Haagse voor het eerst opleidingsleerplannen voor de propedeuseprogramma's op basis van dit nieuwe kader. In het verslagjaar hebben de opleidingen ook het curriculum van de hoofdfase ingericht volgens de eisen van het onderwijskader. Daarnaast publiceerden we een gedeelte van de opleidingsleerplannen op de website.*

## Opleidingsleerplan

In een opleidingsleerplan beschrijven de opleidingen van De Haagse de inrichting van hun curriculum. Zij verantwoorden daarin ook hun beleidskeuzes op het gebied van onder meer internationalisering, beroepsgerichtheid, studieloopbaanbegeleiding, diversiteit, onderzoek en ICT. Daarnaast bevat een opleidingsleerplan een verantwoording van het aantal contacturen, de spreiding van studiepunten over een jaar en de toetsing met bijbehorende toetscompetenties. In 2013 heeft De Haagse deze leerplannen voor de propedeuseprogramma's opgesteld.

In het verslagjaar richtten de opleidingen ook het curriculum van de hoofdfase in volgens de eisen van het onderwijskader. Daarnaast is de hogeschool in het najaar van 2014 gestart met de evaluatie van het kader.

## Beleidskeuzes up-to-date

In 2014 heeft De Haagse een onderdeel van het opleidingsleerplan tot een krachtiger sturings- en controle-instrument gemaakt. De hogeschool werkte hard aan publieke verantwoordingsdocumenten. De belangrijkste beleidskeuzes over de inrichting van de curricula van alle opleidingen zijn nu op de website geplaatst zodat aspirant-studenten, hun ouders en het toeleverende onderwijs hier kennis van kunnen nemen.

# INTERNATIONALISERING

*In haar internationaliseringsbeleid legt De Haagse Hogeschool de nadruk op internationale curricula, op uitwisselingen van studenten, op internationale contacten en internationalisering van het curriculum. Zo reflecteert de hogeschool op de mondialisering die grote invloed heeft op de arbeidsmarkt en die van onze studenten specifieke vaardigheden en kennis vraagt. De Haagse streeft ernaar studenten op te leiden tot jonge professionals en wereldburgers.*

## Internationaliseringsbeleid

Internationalisering is een van de strategische speerpunten van De Haagse. De hogeschool wil haar studenten voorbereiden op de internationale/wereldwijde arbeidsmarkt. Daarom is het van belang dat zij specifieke kennis en vaardigheden ontwikkelen, bijvoorbeeld door uitwisselingsprogramma's en international classrooms. Eind 2014 vond een herijking van het hogeschoolbrede internationaliseringbeleid plaats.

## Internationale competenties

Binnen de huidige samenleving krijgt iedere student te maken met globalisering. In alle beroepsgroepen is tegenwoordig sprake van samenwerking met collega's van verschillende culturen, of vindt de uitvoering van werkzaamheden plaats in verschillende landen. Het is van belang dat studenten daarop zijn voorbereid. Daarom doen ze op De Haagse ervaringen op, oefenen interculturele vaardigheden en ontwikkelen internationale competenties.

Studenten kunnen op veel manieren internationale competenties opdoen, bijvoorbeeld door een (deel van de) studie in het buitenland te volgen. Een andere optie is het aantrekken van buitenlandse studenten om zo vorm te geven aan de international classroom. Zo biedt De Haagse studenten die niet naar het buitenland willen of kunnen de gelegenheid om aan hun internationale competenties te werken.

→ In de bijlagen 3.4 en 3.5 vindt u een overzicht van onze uitwisselingspartners en het aantal uitwisselingsstudenten.

## Herijking internationaliseringbeleid

In 2011 voerde De Haagse Hogeschool het internationaliseringbeleid hogeschoolbreed in. Dit beleid is de afgelopen jaren geland en verder ontwikkeld. 2014 vormde een transitiejaar waarin de overgang van academies naar faculteiten een belangrijke rol speelde. Internationalisering is een middel om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen. Eind 2014 vond de herijking van het internationaliseringbeleid plaats. Doelstelling was om van kwantitatieve doelen naar meer kwalitatieve doelen te gaan.

## Huisvesting buitenlandse studenten

Om de groei van het aantal buitenlandse studenten aan De Haagse te blijven stimuleren, is onder meer een goede huisvesting nodig. In het verslagjaar heeft de hogeschool het contract met jongeren- en studentenhuysvester Duwo verlengd. Wel heeft zij bewust gekozen voor een kleiner aantal kamers om zo meer plaats voor andere spelers in de huisvestingsmarkt te realiseren.

Housing Anywhere is een internationaal platform waar vraag en aanbod van studentenwoningen samenkomen. In het verslagjaar maakten studenten hier met veel enthousiasme gebruik van. Ook startte de hogeschool in 2014 gesprekken met The Student Hotel, een luxere vorm van flexibele huisvesting. Ook met andere aanbieders is De Haagse Hogeschool in gesprek.



## Beurzen

Beurzen spelen een belangrijke rol bij het stimuleren van internationale ervaringen en het opdoen van internationale competenties. Studenten van De Haagse kunnen een beroep doen op diverse beurzen. Voor uitgaande mobiliteit onder meer op het Erasmusprogramma, het Hogeschoolfonds van De Haagse Hogeschool en de VSB-beurs. Internationale studenten die naar De Haagse komen, kunnen onder andere gebruikmaken van het World Citizen Talent Scholarship Programme van De Haagse Hogeschool, Science Without Borders en het Netherlands Fellowship Programme (NFP).

### **Erasmusbeurs**

In 2014 is het nieuwe Erasmusprogramma Erasmus+ van start gegaan. Hiervan hebben aanzienlijk meer studenten gebruikgemaakt. Gedurende het jaar hebben 361 studenten een Erasmusbeurs aangevraagd: 284 voor een studie en 77 voor een stage in het buitenland. In 2013 waren dat in totaal 295 studenten.

### **Hogeschoolfonds**

Het Hogeschoolfonds is een beurzenprogramma van De Haagse Hogeschool voor studenten die buiten Europa willen studeren of stage willen lopen. Ook groepsreizen in het kader van een studie komen in aanmerking voor financiële ondersteuning. In 2014 is het aantal studenten dat gebruikmaakte van het Hogeschoolfonds sterk toegenomen (286 individuele aanvragers tegen 208 in 2013 en 181 in 2012). Om te kunnen voldoen aan de sterke toename van de individuele aanvragen, zijn in de tweede helft van het jaar geen bijdragen voor groepsreizen uitgekeerd.

### **VSB-beurs**

In 2014 heeft De Haagse Hogeschool drie kandidaten voorgedragen voor een VSB-beurs. Deze beurs maakt het studenten mogelijk om in het buitenland een vervolgstudie of -onderzoek te doen.

### **Netherlands Fellowship Programmes-beurs**

De Haagse Hogeschool heeft in het verslagjaar, evenals een jaar eerder, vijf masterstudenten ontvangen met een Netherlands Fellowship Programmes-beurs (NFP-beurs).

## KWALITEIT IN VERSCHIEDENHEID

*In 2013 trad de Wet Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs in werking. In het kader van deze wet ontwikkelde De Haagse Hogeschool de studiekeuzecheck om aspirant-studenten een advies te geven over de kwaliteit van hun studiekeuze. In het verslagjaar heeft de hogeschool deze studiekeuzecheck voor het eerst toegepast. Ook de aanmelddeadline was nieuw in 2014: die lag voor het eerst op 1 mei. Daarnaast verzorgden de opleidingen startactiviteiten voor nieuwe studenten.*

### **Aanmelden en studiekeuzecheck**

In het verslagjaar moesten studenten zich voor het eerst uiterlijk op 1 mei aanmelden. Dit is naar tevredenheid verlopen: slechts enkele studenten hebben zich niet op tijd aangemeld. Tijdens de aanmelding deden aspirant-studenten de studiekeuzecheck: een digitale vragenlijst waarmee zij zich oriënteren op een mogelijke studie en uiteindelijk tot een keuze komen. Centraal staat het studiekeuzeproces en niet de studiekeuze zelf. Bijna alle studenten vulden de online vragenlijst in. Uit de pilot van 2013 bleek dat de kwaliteit van de vragenlijst voldoende valide was. Die bevinding is in het verslagjaar bevestigd: een zorgvuldige voorbereiding op de studiekeuze bleek een goede voorspeller voor studiesucces en uitval. Enkele vragen worden in 2015 aangescherpt voor een nog beter resultaat.

### **Startactiviteiten**

Om een brug te slaan tussen aanmelding en studiestart, organiseerden de opleidingen van De Haagse in juni van het verslagjaar startactiviteiten voor aspirant-studenten. Zij bleken deze activiteiten goed te waarderen. Ook binnen de hogeschool was men overtuigd van het nut hiervan. Enkele aspecten in de uitvoering waren voor verbetering vatbaar, waaronder de opkomst van de aspirant-studenten.

De Haagse werkt komend jaar aan een hogere opkomst op de startactiviteiten. Alle opleidingen organiseren deze activiteiten en van studenten wordt verwacht dat ze aanwezig zijn. Daarnaast doopt de hogeschool de startactiviteiten om tot Meet & Match. Het is voor studenten niet alleen een ontmoeting met De Haagse Hogeschool, medestudenten en docenten, maar ook een laatste check of ze op de goede plek zitten.

### **Toeleverend onderwijs**

De Haagse Hogeschool heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in een nauwe samenwerking met het toeleverend onderwijs. In het verslagjaar zijn daarin opnieuw stappen gezet. Zo stimuleerde het toeleverend onderwijs aspirant-studenten zich te houden aan de vervroegde aanmelddeadline. Verder organiseerde De Haagse een speciale dag voor middelbareschooldecenen samen met andere Randstadhogescholen (Leiden, Rotterdam en Inholland).

### **Studiekeuzeadviseur**

Sinds maart 2014 heeft De Haagse Hogeschool een studiekeuzeadviseur in dienst die zich specifiek richt op de begeleiding van nieuwe studenten. De adviseur organiseert workshops voor twijfelende studenten of voor studenten met een negatief advies. Ook kunnen studenten een persoonlijk gesprek met de studiekeuzeadviseur aanvragen.

## **INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG**

*In voorgaande jaren deed De Haagse Hogeschool veel aan kwaliteitszorg. Om in 2016 te kunnen voldoen aan de instellingstoets voor kwaliteitszorg van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO), intensiveert zij die aandacht sinds 2013. De voorbereidingen hiervoor begonnen in dat jaar en liepen in 2014 door. De nieuwe besturingsfilosofie die De Haagse in het verslagjaar formuleerde, heeft gevolgen voor de deelname aan en de voorbereiding op de instellingstoets kwaliteitszorg.*

### **Vijf normen**

De NVAO ontwikkelde de instellingstoets om in kaart te brengen of een hogeschool de interne kwaliteitszorg op orde heeft. De toets is niet verplicht, maar vormt een kwaliteitskeurmerk en is zodoende belangrijk. Alle onderwijsgerelateerde onderdelen van de organisatie moeten voldoen aan vijf vastgestelde normen (de standaarden):

1. De instelling beschikt over een breedgedragen onderwijsvisie en kwaliteitscultuur.
2. De instelling heeft op grond van de visie adequaat beleid geformuleerd.
3. De instelling kan resultaten aantonen op basis van objectiveerbare gegevens.
4. De instelling hanteert een verbeterbeleid voor de kwaliteit van onderwijs en organisatie.
5. De instelling werkt met een heldere beslissings- en organisatiestructuur.

### **Besturingsfilosofie**

De nieuwe besturingsfilosofie heeft invloed op het kwaliteitszorgsysteem en de deelname aan de instellingstoets. In de tweede helft van 2014 werd het nieuwe kwaliteitszorgsysteem tegen het licht gehouden. Belangrijk hierbij was het vinden van een nieuwe balans tussen harde en zachte instrumenten; regels en vertrouwen. De hogeschool (her)definieerde de eisen van de toets op een manier die overeenstemt met haar besturingsfilosofie. En onderzocht wat het voor de organisatie betekent. Ook is een eerste versie opgeleverd van een visiedocument. Het document beschrijft de inrichting en de organisatie van de hogeschool volgens de nieuwe besturingsfilosofie en de standaarden van de instellingstoets.

### **Audits**

Verder zijn (externe) audits uitgevoerd op twee deelgebieden: het functioneren van de examencommissie en de ondersteuning van studenten met een functiebeperking. Hiermee kon De Haagse zich alvast een beeld vormen van de vereisten van de instellingstoets. Een doel is zo goed mogelijk voorbereid zijn op de instellingstoets in 2016.

## **STUDIESUCCES**

*De sleutel tot studiesucces is kwalitatief op alle fronten. Sinds vier jaar werkt De Haagse met vier andere Randstadhogescholen samen aan dit onderwerp. In het verslagjaar vormde goed onderwijs bieden voor De Haagse Hogeschool de basis voor het studiesuccesbeleid. De Haagse concentreerde zich in 2014 op maatregelen 'voor de poort': zorgen dat studenten een juiste studiekeuze maken. Verder zijn de bestaande maatregelen om studiesucces te bevorderen doorgezet.*

## Studiekeuzecheck

De Haagse Hogeschool wil het beste uit studenten halen en zorgen voor een goede match. Een belangrijk instrument hierbij is de studiekeuzecheck. Deze online vragenlijst is in het verslagjaar voor het eerst ingezet, onder meer vanwege de Wet Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs. De wet verplicht instellingen om studiekeuzeactiviteiten voor aspirant-studenten te organiseren. Een zorgvuldige oriëntatie op en voorbereiding van de studie is een goede voorspeller van studiesucces en uitval. De studiekeuzecheck gaat dan ook specifiek over de oriëntatie op een studie en over de uiteindelijke keuze. Op basis daarvan formuleert De Haagse Hogeschool een advies voor de student. Met de andere hogescholen in de Randstad werkt De Haagse ook samen in het onderzoek naar studiesucces en andere aspecten rond de studiekeuzecheck. De voorbereidingen op gezamenlijke evaluaties zijn reeds in gang gezet om zo goed mogelijk van elkaars ervaringen te kunnen leren.

## Relatie vo en mbo

Daarnaast investeerde de hogeschool in de relatie met het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) en voortgezet onderwijs (vo). Het doel is de scholier beter te begeleiden tijdens het studiekeuzeproces en de kwaliteit van de keuze te verhogen. De Haagse werkt op meerdere vlakken samen met (een tiental) vo-scholen uit de regio, bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van hun curriculum. Dit maakt de stap naar het hbo kleiner. Ook zijn er structurele contactmomenten ingepland (onder andere op bestuurlijk niveau) en krijgt het uitwisselen van informatie en studieresultaten een prominente plaats.

## Bestaande maatregelen

Daarnaast vonden de bestaande maatregelen doorgang, zoals de studieloopbaanbegeleiding of het voeren van een intakegesprek. De voorbereidingen voor de oprichting van het Institutional Research (IR), het Centrum voor professionalisering en het Studiekeuzecentrum (het Loopbaancentrum) vonden ook in 2014 plaats.

# INTAKEARRANGEMENT

*De Haagse Hogeschool vindt het belangrijk studenten een goede start te geven bij hun opleiding. De voltijdstudenten met een Nederlands diploma nemen deel aan een centraal intakearrangement (CIA). Deze intakeprocedure heeft een belangrijke welkomstfunctie.*

## Doelstellingen

Het centraal intakearrangement heeft de volgende kwalitatieve doelstellingen:

1. Een betere sociale binding tussen de student en De Haagse Hogeschool en/of de opleiding.
2. Het in kaart brengen (via een potentieprofiel) van de kwaliteiten, de talenten en eventuele belemmeringen van de student.
3. Een betere start van de studieloopbaanbegeleiding.

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

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

## Inhoud

Het centraal intakearrangement bestaat uit een online vragenlijst en een gesprek met een getrainde studieloopbaanbegeleider over de rapportage van de vragenlijst. De vragenlijst bevat vier onderdelen:

- de persoonsgegevens, zoals de naam, het woonadres, de vooropleiding en de etniciteit;
- de achtergrondgegevens, het beeld dat de student heeft van de opleiding en de studiekeuze, eventuele belemmeringen of beperkingen, de privésituatie en de taalbeheersing;
- de competentievragenlijst (CVL+flex);
- de motivatie- en leerstijlenvragenlijst (MLV-H).

Het betreft een zelfassessment. De student geeft zelf aan in welke mate hij of zij bijvoorbeeld een bepaalde competentie beheerst. Het moment van afname van de vragenlijsten bepalen de opleidingen zelf; in 2014 liep dit van mei tot en met november.

## Evaluatie

De Haagse Hogeschool evalueert het centraal intakearrangement jaarlijks. Op basis van de resultaten kijkt De Haagse naar de invulling van het arrangement voor het komende collegejaar en voert verbeteringen door.

## TOELATING

*De Centrale Studenten Inschrijving (CSI) beoordeelt de toelating van alle instromende studenten. Studenten met een havo- of vwo-diploma zijn toelaatbaar als zij over het juiste profiel en/of vakkenpakket beschikken. Mbo-studenten zijn tot nu toe zonder meer toelaatbaar tot elke opleiding bij De Haagse Hogeschool.*

### Beoordeling

Heeft een student een ander (buitenlands) diploma of een diploma zonder juist profiel of vakkenpakket, dan beoordeelt De Haagse dit apart. Studenten, die wel een havo- of vwo-diploma hebben behaald, maar niet het juiste profiel of vakkenpakket hebben, kunnen deelnemen aan een of meer deficiëntietoetsen. Studenten van 21 jaar of ouder zonder diploma kunnen instromen na deelname aan een toelatingsonderzoek 21+.

### Mbo 4-diploma

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft een regeling aangekondigd waardoor instromende studenten met een mbo 4-opleiding niet in alle gevallen zonder meer toelaatbaar zijn. Voor een aantal combinaties van domeinen in het mbo en voor sectoren in het hbo zal er geen automatisch toelatingsrecht meer zijn. Deze regeling zal van toepassing zijn op de instromers voor het studiejaar 2015. De Haagse Hogeschool heeft in overleg met de andere Randstadhogescholen ervoor gekozen, conform de mogelijkheden van de regeling, de eisen nog niet aan te scherpen voor 2015.

### Toelatingsexamenrondes

In 2014 werden de deficiëntietoetsen en het toelatingsonderzoek 21+ in twee rondes georganiseerd: in juni en in augustus. In verband met de vervroeging van de aanmelddeadline in 2014 naar 1 mei was de augustusronde alleen een herkansing voor degenen die in juni één of meer onderdelen niet hadden gehaald.

In verband met de vervroeging van de aanmelddeadline naar 1 mei zijn voor 2015 de toelatingsexamenrondes in overleg met de faculteiten vervroegd naar februari en juni.

### Nadere vooropleidingseisen PABO

Vanaf 2015 gelden nadere vooropleidingseisen voor de Opleiding tot Leraar Basisonderwijs (PABO) voor havisten en mbo'ers. Havoleerlingen en mbo-studenten moeten vanaf 2015 aan toelatingseisen voldoen voor aardrijkskunde, geschiedenis én natuur en techniek.

Landelijk zijn in het verslagjaar afspraken gemaakt over een regionaal ondersteuningsaanbod voor deficiënte studenten. Het CITO ontwikkelt de toetsen centraal. De hogescholen nemen ze digitaal af.

## HONOURS COLLEGE

*De Haagse Hogeschool heeft in het verslagjaar de haalbaarheid onderzocht van een Honours College als differentiatie van het onderwijsaanbod. Dit onderzoek maakte deel uit van de profilering en de prestatieafspraken. Een Honours College heeft twee belangrijke doelen: kansen bieden aan getalenteerde en gemotiveerde hbo-studenten en fungeren als boegbeeld voor onderwijsvernieuwing binnen de hogeschool. Het haalbaarheidsonderzoek heeft een aantal scenario's opgeleverd. Op basis daarvan heeft het College van Bestuur besloten geen eigenstandig Honours College te ontwikkelen, maar te komen tot een Honours Kompas.*

### Honours Kompas

De Haagse Hogeschool wil excellente studenten meer uitdaging bieden. In 2013 voerde De Haagse een haalbaarheidsonderzoek uit naar een zelfstandig Honours College. Binnen het Honours College zouden studenten intensief en innovatief onderwijs krijgen en staat onderwijsvernieuwing voorop. Op basis van het onderzoek besloot De Haagse geen apart instituut in te richten. Het past niet binnen de huidige ambities van de hogeschool op het vlak van profilering en stroomlijning van de organisatie. De Haagse geeft de voorkeur aan talentontwikkeling in de breedte en onderwijsvernieuwing binnen alle faculteiten. Alle faculteiten worden gestimuleerd om honoursprogramma's te ontwikkelen. In het verslagjaar is hiervoor het Honours Kompas opgezet (naar het voorbeeld van het Sirius Kompas). Het Honours Kompas geeft kader en richting aan de ontwikkeling van het honoursonderwijs op een manier die aansluit bij de studentendiversiteit binnen de faculteiten.



## 4. ONS ONDERZOEK

*De Haagse Hogeschool bevindt zich in een transitiefase van een onderwijsinstelling naar een kennisinstelling, naar een innovatiepartner van organisaties, overheid en bedrijfsleven. Daarbij zijn onderzoek en kenniscirculatie van essentieel belang. In het onderzoek kiezen wij als netwerkhogeschool bewust partners uit die het onderzoek een toegevoegde waarde en maatschappelijke verankering kunnen geven. Tussen maatschappelijke ontwikkelingen en ons onderzoek is sprake van een wisselwerking. Enerzijds haakt ons onderzoek aan bij die ontwikkelingen. Anderzijds levert het een eigen bijdrage daaraan. In dit gedeelte laten wij zien hoe De Haagse in het verslagjaar gestalte heeft gegeven aan het onderzoek.*

## ONDERZOEKSORGANISATIE IN BEWEGING

*Teneinde het onderzoek dichterbij het onderwijs te brengen, stelde het College van Bestuur in januari 2014 een reorganisatieplan vast dat de lectoraten onder moet brengen bij de verschillende faculteiten. Het Centrum voor Lectoraten en Onderzoek (CLO) zal in de eerste helft van 2015 worden opgeheven.*

### **Werkgroep**

Het college stelde in 2014 tevens de werkgroep Herinrichting onderzoek en zwaartepunten in, onder voorzitterschap van de directeur CLO. Deze werkgroep boog zich in de eerste helft van het jaar over de uitwerking van de reorganisatie en kwam met een getrappt advies aan het College van Bestuur. De werkgroep ontwikkelde op hoofdlijnen een model van de nieuwe onderzoeksorganisatie.

### **Onderzoeksplatforms**

Dit model voorziet in vier onderzoeksplatforms, gepositioneerd tussen de faculteiten in. Zij moeten het multidisciplinaire karakter van de lectoraten borgen. Drie van de beoogde platformen vallen samen met de

drie profileringsthema's van De Haagse Hogeschool: ondernemerschap en innovatie, goed bestuur voor een veilige wereld en kwaliteit van leven: technologie voor gezondheid. Het vierde platform zal zich richten op de transformatie van onderwijsinstelling naar kennisinstelling. Verschillende diensten van de hogeschool hebben vervolgens een aantal aspecten van deze voorstellen nader uitgewerkt. De definitieve besluitvorming over de reorganisatie en de implementatie ervan vinden in 2015 plaats.

## ONTWIKKELING LECTORATEN

*Aan het einde van het verslagjaar telde De Haagse Hogeschool 28 lectoraten, twee meer dan eind 2013. Dit past in het streven van de hogeschool om het aantal lectoraten langzaam te laten groeien. Waar het onderzoeksgebied van een lectoraat relevant blijft, kan de hogeschool besluiten tot verlenging na vier jaar. Sluit dat onderzoeksterrein aan bij de kerntaken van de hogeschool, dan kan een lectoraat permanent gevestigd worden. De hogeschool biedt lectoren waar mogelijk een substantiële aanstelling aan. Als dit anders is, combineert een lector een parttimefunctie aan De Haagse vaak met een betrekking in het beroepenveld. Die verbinding tussen lectoraat en beroepenveld is van groot belang voor onderzoek en onderwijs.*

### Aantallen en vacatures

Van de 28 lectoraten waren er in het verslagjaar 4 vacant. Twee lectoraten worden door twee lectoren bezet. De Haagse telde in 2014 daarom 26 lectoren.

### Nieuwe lectoraten

In 2014 besteedde de hogeschool veel tijd aan de werving van lectoren voor de nieuwe lectoraten Smart Systems en Technology & Health. Helaas konden deze vacatures in het verslagjaar nog niet worden ingevuld. Het College van Bestuur ging akkoord met de vestiging van het bijzondere lectoraat Public Procurement, in samenwerking met het NEVI en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. In 2014 werd met de beoogde partners onderhandeld over de vorm van de samenwerking. Deze onderhandelingen worden naar verwachting in 2015 afgerond, waarna de hogeschool een lector kan werven.

### Lectoraten verlengd

Het college besloot in 2014 de lectoraten Mantelzorg en Cyber Security & Safety te verlengen met een nieuwe termijn van vier jaar. Het lectoraat Mantelzorg is nog tot half 2015 een bijzonder lectoraat, medegefinancierd door de gemeente Den Haag. Daarna zal Mantelzorg worden omgezet naar een gewoon lectoraat, gefinancierd door de hogeschool.

→ In bijlage 4.1 vindt u een overzicht van onze lectoraten.

### Permanente vestiging

In het verslagjaar werden de volgende lectoraten permanent gevestigd aan De Haagse Hogeschool: Duurzame talentontwikkeling en Public Management: effectieve complexe governance systemen. Indien het onderzoeksgebied van een lectoraat naar de periferie van de belangstelling verschuift, kan het college besluiten het betreffende lectoraat te stoppen. Dit is in 2014 niet gebeurd.

## INTREEREDEN LECTOREN

*In het verslagjaar hielden twee lectoren hun intrede: dr.ing. Jürgen van Grinsven EMITA, lector Risk, Assurance & Business IT én Jacco van Uden, lector Change Management. Beiden werden al in 2013 benoemd.*

### 'Blauwe ogen'

De intrede van dr. ing. Jürgen van Grinsven EMITA, gehouden op 15 januari 2014, had als titel 'Blauwe ogen: balanceren tussen controle en vertrouwen'. De lector Risk, Assurance & Business IT betoogde daarin dat het risicoprofiel van een onderneming snel kan veranderen. Toezichhouders hebben in dergelijke gevallen de neiging om meer *assurance* te vragen aan onder meer de toeleveranciers. Want zij willen zekerheden inbouwen. Zij laten

een beweging zien van 'show me' naar 'prove me'. Van Grinsven betoogde dat deze ontwikkelingen vragen om een nieuwe en integrale aanpak van de vak- en onderwijsgebieden risicomangement, toezicht en IT.

### **'Making Art Work'**

Jacco van Uden sprak op 5 maart 2014 over 'Making Art Work'. Hij nodigde de aanwezigen uit om zich organisaties voor te stellen als kunst. Twee werelden die weinig met elkaar te maken hebben. Van Uden noemde verschillende manieren waarop we kunst aan organisatiekunde kunnen verbinden.

## ONDERZOEK

*De Haagse Hogeschool profileert zich op drie kansrijke ontwikkelingen in de maatschappij: ondernemerschap en innovatie, goed bestuur voor een veilige wereld en kwaliteit van leven: technologie voor gezondheid. De lectoraten hebben hun onderzoek en activiteiten afgestemd op die proflering. Daarbij waren ook in het verslagjaar een multidisciplinaire aanpak en goede samenwerking op de diverse onderzoeksgebieden het uitgangspunt.*

### **Verbinding met beroepenveld**

Het onderzoek aan het hbo kenmerkt zich door de verbinding met het beroepenveld. Dat verandert permanent en is daardoor een belangrijk terrein van onderzoek. Dit levert weer kennis op die ten goede komt aan de praktijk en daarmee aan de samenleving.

Onderzoek resulteert vaak in nieuwe inzichten die leiden tot een verbetering of aanpassing van de beroepspraktijk. Soms laat het onderzoek zien dat fundamentele veranderingen noodzakelijk zijn. In een enkel geval kunnen de resultaten van onderzoek diep ingrijpen op de identiteit en de missie van organisaties.

Zo deden in het verslagjaar de lector Revalidatie en de lector Informatietechnologie en Samenleving samen onderzoek naar de mogelijkheden om oudere, minder mobiele mensen thuis via digitale instructies fysiotherapie te geven. De resultaten van dat onderzoek kunnen de fysiotherapie vanuit verpleeg- en verzorgingshuizen fundamenteel veranderen.

### **Meerjarige of kortlopende onderzoeken**

De lectoraten hielden zich in het verslagjaar bezig met zowel omvangrijke meerjarige onderzoeken als kortlopende trajecten. Bij al deze onderzoeken werkten de lectoraten samen met de opleidingen en met organisaties, instellingen en/of bedrijven. Deze samenwerking kreeg vorm door de inzet van docenten, studenten en medewerkers.

### **Publicaties en meer**

De onderzoeksactiviteiten van de lectoren en hun kenniskringleden resulteerden in 2014 in circa 260 publicaties: boeken en artikelen in wetenschappelijke, vak- en populaire tijdschriften. Het aantal publicaties liet in 2014 een groei zien ten opzichte van 2013. De publicaties vonden ook in het verslagjaar hun weg naar partners en geïnteresseerden, die de resultaten van onderzoek gebruikten in hun eigen uitingen.

Belang en relevantie van onderzoek aan De Haagse laten zich niet alleen afmeten aan publicaties. Zo ontwikkelde het lectoraat Revalidatie in het recente verleden het instructieprogramma TherapWii: een aantal games en apps die op motorisch, cognitief en sociaal-emotioneel gebied een effectieve aanvulling kunnen bieden op therapie. De website waarop deze apps en games zijn verzameld – [www.therapwii.nl](http://www.therapwii.nl) – mocht zich in het verslagjaar verheugen op vele (internationale) bezoekers.

### **Externe financiering**

Waar mogelijk zoekt de hogeschool voor haar onderzoeksopgave naar een externe financiering. Van de elf extern gesubsidieerde, meerjarige onderzoeksprojecten in 2014 kwamen er drie voor rekening van RAAK. Eén traject werd gefinancierd door ZonMw. Voor twee onderzoeken kreeg de hogeschool een internationale subsidie. Eén van deze twee trajecten werd in het verslagjaar succesvol afgerond. Ook werden circa twintig middelgrote onderzoekstrajecten en nog veel meer kleinere projecten grotendeels extern gefinancierd.



## ONDERWIJS

*Het onderzoek aan De Haagse Hogeschool heeft een tweeledige functie richting het onderwijs. Op basis van de resultaten van onderzoek kunnen de curricula worden geactualiseerd. Verder maken lectoren en kenniskringleden studenten nieuwsgierig naar de meest actuele ontwikkelingen in hun vakgebied. Op beide functies blijken de lectoraten op de langere termijn succesvol. Het onderzoek brengt beweging in de curricula. Het aantal studenten dat zich betrokken voelt bij het onderzoek groeit langzaam maar gestaag.*

### **Kennismaking met onderzoek**

Ook in het verslagjaar maakten veel studenten kennis met het onderzoek. Een groep van zo'n 9.000 studenten was actief betrokken bij onderzoeksactiviteiten van de lectoren. Ongeveer 850 studenten werden door lectoren begeleid bij hun stage of afstudeerproject.

In het verslagjaar werd vanuit het Centrum voor Lectoraten en Onderzoek een aantal keren een minor aangeboden. De minor vanuit het lectoraat Psychogeriatric stond ook open voor externen uit het beroepenveld. Studenten kwamen daar direct in aanraking met vragen vanuit de praktijk. Samen met de lector en de deelnemende professionals gingen zij op zoek naar antwoorden. Het gaf deze minor een extra dimensie.

### **Internationale competenties**

In het verslagjaar publiceerde Jos Walenkamp, lector Internationale Samenwerking, de resultaten van een verkennend onderzoek over de implicaties van het voorgenomen internationaliseringsbeleid voor de curricula van de hogeschool.<sup>3</sup> De hogeschool streeft ernaar om studenten tijdens hun studie aan De Haagse voldoende internationale competenties op te laten doen. Daarvoor moeten de curricula worden aangepast. Met zijn publicatie voorzag Walenkamp het onderwijs van een constructieve aanzet tot discussie op dit punt.

## PROFESSIONALISERING VAN DOCENTEN

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

- speciale colleges voor docenten te geven;
- leeskringen en zogenoemde vriendenkringen te leiden;
- docenten in kenniskringen te betrekken bij onderzoeksprojecten en andere activiteiten van het lectoraat;
- de onderzoeksdag, schrijf- en leescursussen te organiseren;
- *Applied Research Today (ART)* uit te geven, dat docent-onderzoekers een platform biedt om resultaten van hun onderzoek *peerreviewed* maar toch laagdrempelig te publiceren;
- nieuw onderwijs te ontwikkelen samen met docenten;
- masterclasses, lezingenreeksen, gastcolleges, workshops et cetera te geven.

→ In bijlage 4.2 vindt u een overzicht van evenementen die door lectoren in het verslagjaar zijn georganiseerd.

<sup>3</sup> Jos Walenkamp e.a., *Internationalizing Curricula; Needs and wishes of alumni and employers with regard to international competencies*, Den Haag, juli 2014.



# PROMOTIEONDERZOEK

*De Haagse Hogeschool faciliteert promotieonderzoeken. Daarmee bevordert zij een verdere professionalisering van de medewerkers. Alle door de hogeschool gefaciliteerde promotietrajecten worden begeleid door het Centrum voor Lectoraten en Onderzoek. In het verslagjaar verdedigde een lector van De Haagse zijn dissertatie, werden promotieaanvragen beoordeeld en kreeg opnieuw een promovendus van De Haagse een NWO-promotiebeurs.*

## Verdediging dissertatie

In het verslagjaar zijn er geen docenten gepromoveerd. Wel verdedigde Arend de Kloet, lector Revalidatie, op 6 november 2014 met succes zijn dissertatie over het onderwerp ‘Participation of children and youth with acquired brain injury’. Hij ontving daarmee de doctorstitel.

## Beoordelingscommissie-promoties

De Beoordelingscommissie-promoties aan De Haagse Hogeschool geeft op 1 maart en 1 september een beoordeling van de ingediende promotieaanvragen. De commissie stoelt haar beoordeling op vijf criteria: de aansluiting bij de hogeschool en de beroepspraktijk, de methodologie, de betrokkenheid van de hogeschool en de praktijk, de praktijkrelevantie en de kenniscirculatie.

In maart 2014 werden elf aanvragen ter beoordeling voorgelegd. Twee kregen een positief advies; negen werden afgewezen. De commissie adviseerde enkele van de afgewezen kandidaten om de aanvraag bij te stellen op basis van de toelichting van de commissie en in overleg met de begeleidende lector.

In september ontving de commissie zes aanvragen: alle bijgestelde aanvragen. Hiervan werden er twee goedgekeurd, één werd onder voorwaarden goedgekeurd en drie werden afgewezen.

## Promotietrajecten en NWO-promotiebeurs

In 2014 gingen zeven nieuwe promotietrajecten van start. Per 31 december 2014 liepen in totaal 31 promotietrajecten, waarvan twee binnen het RAAK-project De perfecte rolstoel en één binnen het RAAK-pro/SKO-project Skills 4 life.

Net als voorgaande jaren werd er in 2014 een promotiebeurs van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) toegekend aan een promovendus van De Haagse Hogeschool. Gegeven het grote aantal aanvragers versus het beperkte aantal NWO-promotiebeursen is dit een prachtige ontwikkeling. Daaruit blijkt dat de kwaliteit van de beloonde aanvragen hoog is.

# KENNISCIRCULATIE

*Om de resultaten van onderzoek en nieuwe kennis breed te verspreiden, werken lectoren in onderzoekstrajecten vaak structureel samen met externe partijen. Bij RAAK-projecten is dat zelfs een vereiste. Daarmee onderstreept De Haagse haar streven om netwerkhogeschool te zijn. Om met die samenwerking toegevoegde waarde te creëren voor de ontwikkeling van studenten tot professionele wereldburgers. In samenspraak met het beroepenveld organiseren lectoren eenmalige activiteiten en jaarlijks terugkerende bijeenkomsten. Deze hebben als doel om de kenniscirculatie te bevorderen. Lees meer over onderzoeken die zich mogen verheugen in een grote externe belangstelling en evenementen die het Centrum voor Lectoraten en Onderzoek in 2014 heeft georganiseerd.*

## ‘Veilig Water’

Het lectoraat Cyber Security & Safety voert samen met TNO, het Nationale Cyber Security Centrum en de waterschapssector het tweejarig RAAK-project Veilig Water uit. Het project verstrekt de waterschappen nieuwe kennis over een adequate beveiliging van de gedigitaliseerde datastromen. Waterschappen die niet aan het project meedoen, zien het belang ervan in en hebben aangegeven graag geïnformeerd te worden over de onderzoeksresultaten.

### **Afscheidssymposium**

Het Centrum voor Lectoraten en Onderzoek organiseerde het afscheidssymposium van Rob Brons, tot februari 2014 voorzitter van het College van Bestuur. Tijdens dit symposium werd de essaybundel *Onderzoekend op weg* gepresenteerd. Daarin geven lectoren hun visie op de veranderingen in de samenleving en de implicaties daarvan voor de diverse lectoraten.

### **‘De maakbare stad’**

In maart 2014 organiseerde De Haagse Hogeschool in samenwerking met de gemeente Den Haag een werkconferentie in de Schilderswijk. Daarin werden twee publicaties gepresenteerd. Het programmabureau Strategie van de gemeente Den Haag kwam met de resultaten van het onderzoek *De frontlijn aan het woord; de stand van Den Haag 2013*. Het lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling van De Haagse presenteerde de publicatie *De maakbare stad; rondkijken in Den Haag* onder redactie van lector dr. Vincent Smit.

Naar aanleiding van beide presentaties bogen de aanwezigen zich over de vraag hoe met nieuwe methoden en minder middelen noodzakelijke oplossingen te ontwikkelen voor problemen binnen grootstedelijke gebieden als Den Haag.

## **KWALITEITSZORG**

In 2014 beoordeelde een externe evaluatiecommissie de lectoraten binnen het cluster Kwaliteit van Leven. Dit cluster bestaat uit vier bijzondere lectoraten die alle door externe partners worden medegefinancierd. In haar beoordelingsrapport sprak de externe evaluatiecommissie dan ook apart met de externe financiers.

Het oordeel van de commissie was zeer positief. Met betrekking tot de externe financiers stelde de commissie vast dat deze partners een juiste balans wisten te realiseren tussen betrokkenheid bij het werk van de lectoraten en de ruimte die lectoren op inhoudelijk gebied nodig hebben.



## 5. ONZE PROFILERING: ZWAARTEPUNTVORMING

*De Haagse Hogeschool profileert zich als een netwerkhogeschool die in samenwerking met partners uit het beroepenveld jonge mensen opleidt tot professionele wereldburgers. Daarbij onderscheidt onze hogeschool drie profilerings thema's of zwaartepunten: ondernemerschap en innovatie in een tijdperk van globalisering, goed bestuur voor een veilige wereld en kwaliteit van leven: technologie voor gezondheid. De zwaartepunten zijn verankerd in de organisatie. De activiteiten, die in het kader van deze drie zwaartepunten zijn ondernomen, zijn ingebed in de faculteiten van De Haagse Hogeschool.*

### ONDERNEMERSCHAP EN INNOVATIE IN EEN TIJDPERK VAN GLOBALISERING

*In het domein Economie heeft De Haagse voor het zwaartepunt Ondernemerschap en innovatie in een tijdperk van globalisering in het verslagjaar zeventien (onderzoeks)projecten opgestart binnen de thema's 'innovatief ondernemen', 'emerging economies', 'complexiteit en risico's' en 'economie en publieke dienstverlening'. Uitgebreide informatie is te vinden op [www.hce-den Haag.nl](http://www.hce-den Haag.nl).*

#### **Emerging economies**

Vanuit het thema 'emerging economies' zijn er twee platforms opgericht in Brazilië en China waarin het zwaartepunt Ondernemerschap en innovatie in een tijdperk van globalisering participeert. Met de inrichting van deze platforms hoopt De Haagse te komen tot strategische partnerships met Braziliaanse en Chinese instellingen voor hoger onderwijs. De platforms coördineren onderwijs en onderzoek vanuit deze twee landen.

## Complexiteit en risico's

De Haagse Hogeschool voert samen met Achmea een grootschalig en meerjarig onderzoek uit naar risicomanagement. Risicovolwassenheid is namelijk een positieve factor in het prestatievermogen van organisaties. Het onderzoek kijkt vanuit diverse invalshoeken en op een innovatieve en open manier naar organisaties. Daarbij worden de aspecten strategie en visie, modern leadership, organisatiecultuur, duurzaamheid en ethiek meegenomen. Inzichten uit het onderzoek vinden hun weg naar het masteronderwijs in de MBA, de master Risicomanagement, de nieuwe master Internal Auditing en het bacheloronderwijs.

## Netwerkvorming

Het zwaartepunt Ondernemerschap en innovatie in een tijdperk van globalisering maakte in 2014 deel uit van drie consortia:

- een consortium met Rabobank Den Haag en omgeving, Fonds 1818, gemeente Den Haag, Xtra en de Mauritskliniek (thema 'Den Haag en omgeving mooier maken', actief in drie projecten);
- een consortium voor het onderzoek Valorisatie in netwerkorganisaties (gemeenten Den Haag en Enschede, innovatiebureau Studio Veiligheid, TNO, PROOST, de Digitale Steden Agenda en de Veiligheidsregio Den Haag);
- een consortium voor innovatie in public procurement met de ministeries van Binnenlandse Zaken en Economische Zaken, en met NEVI. Dit consortium heeft op 12 mei 2014 een aanvraag ingediend voor een subsidie van SIA RAAK-Publiek (voor de periode 2015-2016).

## Bijdragen aan maatschappelijke thema's

De activiteiten op het zwaartepunt Ondernemerschap en innovatie in een tijdperk van globalisering leveren een bijdrage aan maatschappelijke thema's, zoals deze drie voorbeelden laten zien:

- In de eerste helft van 2014 is een crowd innovation-traject afgesloten (Challenge Den Haag). Hierin konden alle studenten van De Haagse ondernemende ideeën aandragen om het thema jeugdwerkloosheid aan te pakken. Dit leverde uiteindelijk 67 ideeën op. De winnaar, een student Culturele en Maatschappelijke Vorming, gaat komend jaar zijn idee uitrollen in Den Haag. Met dit project draagt De Haagse bij aan het oplossen van de jeugdwerkloosheid.
- Het project Mijn eerste onderneming in de zorg stimuleerde studenten van De Haagse Hogeschool om ondernemende en innovatieve ideeën te bedenken voor de zorgsector. De winnaar, het project Young Care, wordt komend jaar uitgerold als start-up. Met dit project draagt De Haagse bij aan een betere gezondheidszorg.
- Voor het project Studenten helpen ondernemers heeft een groep studenten de behoeften van mkb-ondernemers in de omgeving van De Haagse geïnventariseerd. Daarna gaven zij deze ondernemers advies. Met onder andere deze ervaringen start De Haagse een onderzoek naar succesvolle businessmodellen.

In 2014 realiseerde De Haagse daarnaast de volgende onderwerpen uit de prestatie- en profileringsafspraken:

- De innovatiefabriek in Zoetermeer is een feit.
- Met de projecten Incubator en Financial Inclusion bouwt de hogeschool het eigen ondernemerschap van studenten verder uit. Dit gebeurde eerder al binnen de projecten Crowd Innovation en Mijn eerste onderneming in de zorg.
- Het lectoraat Risicomanagement is opgericht. (Zie het jaarverslag 2013, pagina 42.)
- Het lectoraat Internationaal Ondernemen en Emerging Economies is niet als zelfstandig lectoraat opgericht. De onderwerpen zijn ondergebracht bij de bestaande lectoraten Financial Inclusion, Internationale Samenwerking en Publieke Dienstverlening.
- Het onderwerp 'innovatief ondernemen' is niet uitgewerkt in een honoursprogramma. Het wordt opnieuw ontwikkeld als minor in samenwerking met het lectoraat Financial Inclusion and New Entrepreneurship.
- De driejarige bacheloropleiding Marketing Management maakt onderdeel uit van het internationale programma Business and Management dat op dit moment ontwikkeld wordt.

# GOED BESTUUR VOOR EEN VEILIGE WERELD

*In het domein Bestuur en Veiligheid sluit het zwaartepunt Goed bestuur voor een veilige wereld aan op de nationale en internationale omgeving via 26 onderzoeksprojecten. Deze zijn verdeeld over vier programma's: Cybersecurity, International financial crime, Interest aggregation en conflictmanagement en Sociale cohesie: onderwijs en burgerschap.*

## Cybersecurity

De Haagse Hogeschool heeft vergevorderde plannen voor de oprichting van een Centre of Expertise (CoE) on Cybersecurity. Hiermee sluit zij aan bij de hightech-plannen van het topsectorenbeleid. Het CoE doet onderzoek naar organisatorische problemen met cybersecurity en toegepaste technologische vraagstukken als botnets en SCADA (Supervisory Control and Data Acquisition). Door studenten bij het onderzoek te betrekken, werkt De Haagse actief aan *human capital*. Hier is bij bedrijven en instellingen duidelijk behoefte aan. De hogeschool is in gesprek met verschillende potentiële partners. Denk daarbij aan bedrijven die zich bezig houden met cybersecurity. De businesscase is naar verwachting begin 2015 compleet. Na een positief besluit van het College van Bestuur kan het CoE van start. Lectoren, docenten en studenten binnen dit zwaartepunt werken samen door aan te haken bij bestaande netwerken als The Hague Security Delta (HSD) en de Cyber Security Academy (CSA). De HSD is een breed netwerk op het gebied van veiligheid in de regio Haaglanden, waarin overheden, ondernemingen en kennisinstellingen samenwerken. De Haagse Hogeschool is een van de *founding fathers* en is lid van het bestuur. In de CSA werkt De Haagse samen met de Universiteit Leiden en de TU Delft aan het vormen van een professionele masteropleiding die in september 2014 succesvol is gestart.

## International financial crime

De Haagse Hogeschool heeft in 2014 enkele onderzoeksprojecten afgerond op het gebied van international financial crime. Onderwerpen waren internationale samenwerking, IT en juridische vraagstukken. Voor een deel passen deze onderzoeken ook goed binnen de hightech-plannen van het topsectorenbeleid. Partners daarbij zijn onder meer de Autoriteit Financiële Markten, Financial Intelligence Unit, de Rekenkamer en het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum.

## Interest aggregation and conflict management

Binnen de onderzoekslijn Interest aggregation and conflict management staan processen van politieke meningsvorming centraal, in normale situaties en bij conflicten. De Academie voor European Studies & Communication Management schreef een handboek over lobbyen in de EU. Hierbij is een aantal lobbyfirma's betrokken. Daarnaast is een onderzoek gestart naar lobbyen bij gemeentelijke overheden. Op gemeentelijk niveau is het belangrijk competenties te ontwikkelen bij het formuleren van belangen, vooral met het oog op bezuinigingen en decentralisaties. Hiervoor zoekt De Haagse contact met de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en verschillende gemeenten.

De hogeschool voert verder een project uit voor de Gazastrook met als onderwerp conflictmanagement. In het kader van conflictmanagement doen studenten onderzoek naar ontziltingsapparaten. Hiervoor zijn contacten gelegd met internationale investeerders, de Universiteit van Beiroet en universiteiten in de Gazastrook. Binnen dit bijzonder succesvolle project doen opeenvolgende groepen studenten onderzoeksvaardigheden op.

## Uit de prestatie- en profileringsafspraken

In 2014 realiseerde De Haagse daarnaast de volgende onderwerpen uit de prestatie- en profileringsafspraken:

- Naar de haalbaarheid van een master Veiligheid wordt onderzoek gedaan.
- De opleiding Information Security Management wordt op dit moment nog niet volledig in het Engels aangeboden. Wel zijn er twee Engelstalige blokken. Wanneer de vraag naar een volledig Engelstalige variant ontstaat, wil de faculteit hierin voorzien.
- Een van de docenten voert een duaal promotietraject uit en doet onderzoek naar Den Haag als internationale stad en Instrumentarium voor het goed functioneren van internationale instellingen. Het promotietraject dat zich richt op het ontwikkelen van een concurrentiemodel voor steden die strijden om internationale instellingen, is bijna halverwege.
- In 2014 is het *Basisboek Onderwijsrecht* ontwikkeld, dat begin 2015 bij de Sdu is gepubliceerd. Daarnaast werkt de hogeschool aan de oprichting van een Centre of citizenship (centrum voor Burgerschap) en een project over pesten op internet.

# KWALITEIT VAN LEVEN: TECHNOLOGIE VOOR GEZONDHEID

*In het domein Technologie stond het zwaartepunt Kwaliteit van leven: technologie voor gezondheid in het verslagjaar in het teken van reflectiebijeenkomsten voor directeuren en lectoren. Hierin bepaalden zij de focus en de inzet van het zwaartepunt. Zij werden daarbij mede begeleid door de Stichting Innovatie Alliantie (SIA). De bijeenkomsten leidden tot een nadere uitwerking van de werkwijze binnen zwaartepuntprojecten. Daarbij streeft de hogeschool naar interdisciplinair onderzoek binnen een zogeheten zwaartepuntkring; verschillende disciplines kijken vanaf het begin gezamenlijk naar een vraagstuk. Dit is een trendbreuk met de huidige cultuur.*

## Trendbreuk

In de huidige cultuur worden technische studies vaak pas aan het einde van een proces erbij betrokken om praktische tools te ontwerpen. De nieuwe aanpak van het zwaartepunt Kwaliteit voor leven in de zwaartepuntkring leidt tot interdisciplinaire betrokkenheid vanaf het begin, met aandacht voor co-creatie, de vraag achter de vraag en gezamenlijke analyse en ontwerp. Vanzelfsprekend met één been binnen de hogeschool en één been erbuiten, zodat de aansluiting op het werkveld en de didactische ontwikkeling geborgd zijn.

## Open voor andere disciplines

Belangrijk daarbij is om op elk niveau, van programmaraad tot het onderzoek in de projecten, open te staan voor het perspectief vanuit andere disciplines. Dit zwaartepunt brengt de werelden van de 'harde' en 'zachte' techniek bij elkaar: IT en design, gezondheid, welzijn en sport. Dit vraagt op elk niveau om een 'vertaalslag'. Het is namelijk niet vanzelfsprekend dat mensen vanuit verschillende disciplines elkaars taal spreken en daar de nodige moeite voor willen doen.

## Grondslagenonderzoek

Deze dialoog - en vooral ook de bewustwording daarvan - heeft een plek gekregen in het grondslagenonderzoek binnen het zwaartepunt. In discussies over gezondheid, technologie en kwaliteit van leven gaat het nooit alleen om wat er feitelijk gebeurt. Het gaat ook om wat er zou moeten gebeuren en hoe het beter kan. Daarbij is empirisch onderzoek niet genoeg. Grondslagenonderzoek verheldert wat aan ons denken ten grondslag ligt: de ideeën en visies die ons denken en handelen structureren en richting geven. Die impliciete sturende ideeën worden expliciet gemaakt en geanalyseerd. Verschillende visies worden met elkaar vergeleken, waar nodig getoetst en waar mogelijk verbeterd. Grondslagenonderzoek binnen de hogeschool leidt tot bewustwording van verschillende perspectieven op de interactie tussen mens en techniek. Dit kan wellicht leiden tot de definitie van een 'Haagse visie'.

## Netwerkhogeschool

De Haagse ontwikkelt zich verder tot een netwerkhogeschool die midden in de samenleving staat. Samen met partners uit het veld leidt De Haagse studenten op tot wereldburgers met gedegen vakkennis en een internationale blik. Daarbij biedt de hogeschool zijn partners kwaliteit en ondersteuning door praktijkgericht onderwijs en onderzoek. Het zwaartepunt Kwaliteit van leven verbindt de werelden van technologie en het sociale domein (gezondheid, welzijn en sport). Dit biedt kansen voor onze studenten, die de beroepen van de toekomst vorm gaan geven en met innovaties op het gebied van sociale technologie veel kunnen betekenen voor de samenleving.

## Natuurlijke verbindingen

De zoektocht naar praktijkgerichte oplossingen leidt tot natuurlijke verbindingen met de creatieve industrie, zoals bij de Gymzaal van de Toekomst, het WOW Leefstijlcentrum en de samenwerking met Sophia E-revalidatie. Dit zorgt voor een interessante mix van toepassingen op het gebied van gaming, design, architectuur en media om vitaliteitsvraagstukken op een eigentijdse manier aan te pakken. Op de vestiging Zoetermeer krijgt Gaming for Health naar verwachting een prominente plaats in het Health-Technology Lab dat momenteel ontwikkeld wordt.

## Creatieve innovatieproces

Ook het creatieve innovatieproces zelf speelt een belangrijke rol bij het formuleren van relevante antwoorden op de maatschappelijke uitdagingen van nu. Zo is binnen het Europese project Community Service Engineering nauw samengewerkt met het lectoraat Designerly Innovation om de samenwerking inhoudelijk op een hoger plan te brengen. Daarnaast zoekt De Haagse vanuit ondernemerschap de verbinding met innovatieve zorgondernemers. Zij koppelen een inspirerende toekomstvisie aan het concreet vermarkten van relevante zorgproducten. Zo bieden

zij handvatten om *technology push* te combineren met een mensgerichte benadering. De hogeschool werkt op het gebied van *sensing* en lichtgewicht construeren bijvoorbeeld samen met FocusCura.

### Thematische profilering

Het zwaartepunt Kwaliteit van Leven krijgt vorm volgens planning. De activiteiten van negentien projecten zijn geclusterd rondom Field Labs, Health-Technology Labs, Internationale Samenwerking, Onderwijsontwikkeling en Talentontwikkeling. De lectoren zijn nauw betrokken bij de activiteiten in het kader van profilering en de docent-onderzoekers en hun studenten vinden de interdisciplinaire samenwerking stimulerend. Tegelijkertijd reflecteren lectoren en docenten op het proces van zwaartepuntvorming door binnen de programmalijnen een onderzoeksomgeving te ontwerpen die interdisciplinair, vraag- en praktijkgericht is. Dit waarborgt de interne reflectie en kwaliteitscheck op het proces.

### Netwerk

De Haagse heeft relaties met collega-kennisinstellingen in de regio binnen het verband van Medical Delta. Daarnaast bestaat het netwerk uit:

- zorgaanbieders als Florence, Parnassia, het HAGA Ziekenhuis, Sophia Revalidatie, het Rode Kruis en het Reinier de Graaf Ziekenhuis;
- ondernemers als Joost Zorgt, FocusCura, Van Dorp installatietechniek en Epona Medical;
- woningcorporaties als Vestia, Staedion en Haag Wonen;
- bedrijven als Siemens;
- lokale wijk- en buurtorganisaties;
- initiatieven als Academie van de Stad, InnoSportNL en de Leyden Academy.

Door veelvuldig contact met (deel)gemeenten en het Innovation Quarter sluit De Haagse aan bij de ambtelijke en politieke prioriteiten.

### Differentiatie

De Haagse heeft enkele hogeschoolbrede minoren ontwikkeld en een honourstraject dat onderdeel is van de Europese samenwerking op Community Service Engineering. Daarbij ontwikkelt de hogeschool met buitenlandse partners een curriculum voor ingenieurs om hun technologische kennis toe te passen op het domein van gezondheid, welzijn en sport.

De interdisciplinaire samenwerking is verder ondersteund door de herinrichting van de hogeschool. De twee technische academies zijn samengevoegd tot één faculteit waarin de 'harde' en de 'zachte' techniek elkaar vinden. Ook de domeinen Sport en Gezondheid maken nu deel uit van één faculteit.

### Aansluiting bij brede maatschappelijke trends

De Haagse Hogeschool stemt haar profileringsactiviteiten zo veel mogelijk af op de maatschappelijke trends. Deze krijgt zij door via de topsector Life Sciences, het Masterplan Bèta & Techniek, de sectorale verkenningen 'Techniek in Bedrijf' en 'Voortrekkers in Verandering' en de Europese Grand Challenges. De Haagse is in overleg met po- en vo- scholen (waaronder technasia) om de interesse voor en de doorstroom naar technologie en gezondheid te stimuleren. Naar verwachting volgen meer vrouwen de opleiding tot ingenieur door de combinatie van een mensgerichte benadering en *technology push*. De opleiding trekt verder meer mannen naar het zorgdomein. Tegelijkertijd worden professionals in zorg, welzijn en sport alerter op het formuleren van goede vragen voor technologische innovaties en de toepassing hiervan. Interdisciplinaire onderzoeksvaardigheden zijn hiervoor het belangrijkste instrument. Deelname aan Europees onderzoek krijgt vorm binnen het verband van Medical Delta en bouwt voort op de lopende Europese samenwerking in Community Service Engineering.

### En verder

In 2014 realiseerde De Haagse daarnaast de volgende onderwerpen:

- Het haalbaarheidsonderzoek naar een driejarige bachelor Public Health leidde tot een negatief advies. Op dit moment verkent de hogeschool de mogelijkheden voor een honoursprogramma of masterprogramma Public Health.
- Het Loket H/Health Den Haag is operationeel en geïntegreerd in het onderwijsprogramma.
- De proeftuinen 'Medische Technologie en Zorginnovatie' en 'Zorg en Techniek Delft' zijn beide operationeel.

Verder diende de hogeschool in 2014 twee grote RAAK-aanvragen in en organiseerde de Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving diverse congressen met het werkveld en studenten. Ook werkte De Haagse aan de toetreding tot de Medical Delta met collega-hogescholen uit Leiden en Rotterdam.





## 6. ONZE PLAATS IN DE SAMENLEVING

*De Haagse Hogeschool hecht veel waarde aan de verbinding met de samenleving. Zij staat daar middenin. Onderwijs en onderzoek aan De Haagse moeten effect hebben in de gemeenschap. In dit hoofdstuk, leest u meer over onze plaats in de samenleving en over de rol die de beroepenveldcommissies, de RegioRegisseur en Enactus daarin speelden in het verslagjaar. Ook kunt u lezen hoe De Haagse gestalte heeft gegeven aan maatschappelijk betrokken ondernemen.*

### NETWERKEN

Het onderhouden van het contact met de samenleving, maatschappelijke organisaties, overheden en bedrijven vergt dat De Haagse Hogeschool continue en actief investeert in haar netwerk. De focus om netwerk hogeschool te willen worden, heeft ertoe geleid dat intern de nodige gesprekken en initiatieven zijn gestart om het netwerk en de contacten van De Haagse verder op orde te krijgen.

Alle betrokkenen die zich actief bezighouden met het netwerk van de hogeschool (alumni, Studentenzaken, RegioRegisseur, Bestuursbureau, et cetera) hebben een start gemaakt om agenda's op elkaar af te stemmen en inzichtelijk te maken op welke wijze en met wie contact wordt onderhouden. Ter ondersteuning van het onderhoud van het netwerk is besloten tot aanschaf van een CRM-systeem.

Vanuit het College van Bestuur is bijgedragen aan het onderhouden van het netwerk door veel gesprekken met partners te voeren en met hen van gedachten te wisselen over onder andere het nieuwe instellingsplan. Niet zelden zijn hieruit goede suggesties naar voren gekomen. Tevens zijn (opnieuw) contacten aangegaan met partners in de regio. Zo is een start gemaakt met voeren van (kennismakings)gesprekken met de colleges van burgemeesters en wethouders, collega-onderwijsbestuurders en met organisaties zoals de Rabobank en het Rode Kruis.



De Haagse Hogeschool wil voortdurend in verbinding staan met het beroepenveld om te weten wat speelt in het bedrijfsleven. Medewerkers van De Haagse, onder wie de RegioRegisseur, vertegenwoordigers van Bestuursbureau en directiefunctionarissen, bezochten in dat kader netwerkbijeenkomsten van VNO-NCW, MKB-Nederland en van ondernemersverenigingen op diverse bedrijventerreinen in de regio Haaglanden. Zij benutten de netwerkbijeenkomsten om het beroepenveld duidelijk te maken wat De Haagse Hogeschool voor de bedrijven kan betekenen en ze inventariseren de vragen vanuit het veld.

## BEROEPENVELDCOMMISSIES

Elke opleiding heeft regelmatig contact met hun beroepenveldcommissies en andere externe partijen. Beroepenveldcommissies informeren de opleiding over belangrijke actuele ontwikkelingen en innovaties in het werkveld. Zij adviseren hen over de verwerking daarvan in het curriculum. Daarnaast hebben opleidingen ook zitting in landelijke overlegorganen die gaan over hun kennisdomein. Onderwerpen als toegepast onderzoek, kenniscirculatie en internationalisering komen daarbij aan de orde.

## REGIOREGISSEUR

*In het proces van kenniscirculatie tussen hogeschool en beroepenveld functioneerde de RegioRegisseur ook in 2014 als een belangrijke intermediair. Bedrijven die niet goed wisten waar ze terecht konden met hun onderzoeksvraag, verbond de RegioRegisseur met een opleiding.*

### **Kenniscirculatie**

Om studenten kennis te laten opdoen in het beroepenveld is de samenwerking met het bedrijfsleven voor De Haagse Hogeschool van essentieel belang. Studenten brengen na hun stage kennis uit de praktijk de hogeschool in. Dit leidt tot verrijking en innovatie van het onderwijs en tot verder onderzoek. Het onderwijs en onderzoek aan De Haagse Hogeschool zijn vervolgens weer dienstbaar aan het beroepenveld. In dit proces van kenniscirculatie heeft de RegioRegisseur een faciliterende rol door bedrijven, die niet goed weten waar ze met hun onderzoeksvraag terecht kunnen binnen de hogeschool, te verbinden met een opleiding.

In het verslagjaar werden veel reeds eerder ingezette activiteiten gecontinueerd en uitgebouwd. Zo werkte de RegioRegisseur opnieuw nauw samen met onder meer ROC Mondriaan, TU Delft, VNO-NCW West, MKB-Nederland en verschillende gemeenten in de regio Haaglanden. Het bedrijfsleven wist de RegioRegisseur te vinden voor stages, afstudeeropdrachten, studentprojecten en voor opdrachten op het gebied van projectontwikkeling en kennisadvies. Opleidingen wisten de RegioRegisseur te vinden om opdrachten in het bedrijfsleven uit te zetten die nodig waren om adequaat en eigentijds onderwijs te bieden aan de studenten.

### **Ontwikkeling aanvragen**

Vergeleken met 2013 daalde het aantal aanvragen. De verklaring daarvan is tweeledig. In de eerste plaats hebben veel bedrijven gedurende het twaalfjarige bestaan van de RegioRegisseur – na geïntroduceerd te zijn door de RegioRegisseur – direct de weg weten te vinden naar de voor hen relevante opleidingen. In de tweede plaats zorgde de in 2014 voortdurende economische crisis voor een reductie van het aantal aanvragen.

### **‘Geslaagd in het vak’**

Om de aansluiting tussen onderwijs en beroepenveld te verbeteren, slaan sinds 2012 onderwijs, ondernemers en overheden – de drie O’s – in de regio Haaglanden de handen ineen. Zij doen dit aan de hand van de actieagenda ‘Geslaagd in het vak’. Deze actieagenda loopt tot en met 2015. De drie O’s hebben acht speerpunten geformuleerd. Ieder speerpunt vraagt om verschillende acties. Om de voortgang van de actieagenda te bevorderen en te monitoren, heeft de gemeente Den Haag al in 2012 de RegioRegisseur gevraagd een *community* te ontwikkelen. Daarin moeten de verschillende partijen online en *in real life* effectief kunnen samenwerken. Deze *community* heeft gestalte gekregen in de website [www.geslaagdinhetvak.nl](http://www.geslaagdinhetvak.nl), in tweewekelijkse nieuwsflitsen en in zogenoemde kenniscafés. In het verslagjaar stonden de thema’s Groen en techniek, Matches van de toekomst en Lerende economie centraal in deze kenniscafés. De *community* functioneerde in 2014 als katalysator van de actieagenda.

## Academie van de Stad

Als ideële stichting en sociale ondernemer met vestigingen in Amsterdam, Utrecht, Den Haag en Almere zet Academie van de Stad zich in voor de leefbaarheid en ontwikkeling van de stad. Daartoe verbindt de stichting studenten met de samenleving. Zij haalt actuele vraagstukken op bij stedelijke partijen en vertaalt die naar een heldere opdracht voor de studenten. In Den Haag werken Academie van de Stad en de RegioRegisseur intensief samen. Dat resulteerde in het verslagjaar in nieuwe projecten, uitgevoerd door studenten van De Haagse Hogeschool in samenwerking met onder meer woningcorporatie Haag Wonen, het Programmabureau Wijkaanpak, stadsdeel Laak, stadsdeel Scheveningen en stadsdeel Escamp. De studenten werkten in deze projecten aan maatschappelijke uitdagingen inzake de thema's Integreren en participeren, Werken en economie, Wonen en leven, Veiligheid en Stedelijke ontwikkeling. Zo vergrootten zij de leefbaarheid van de wijk.

## Andere verbindende projecten

Om de verbinding tussen onderwijs en beroepenveld te leggen ter verrijking van het onderwijs aan De Haagse Hogeschool was de RegioRegisseur in het verslagjaar ook betrokken bij de volgende projecten:

- **HighTechCentre Delft**

In Delft vertegenwoordigde de RegioRegisseur De Haagse Hogeschool bij de realisatie van uitdagend techniekonderwijs in het HighTechCentre Delft. Hierin werkte de RegioRegisseur samen met ROC Mondriaan, de gemeente Delft en verschillende hightechbedrijven.

- **Retail**

De RegioRegisseur betrok in het verslagjaar bedrijven bij het onderzoeksproject dat de levensvatbaarheid en de kansen van de retail in de toekomst moet onderzoeken. De RegioRegisseur werkte daarin samen met de branche, de Faculteit Business, Finance & Marketing en het lectoraat Designerly Innovation.

- **Citylab**

De RegioRegisseur was betrokken bij de opzet van CityLab. Dit is een dynamische plek waarin bedrijfsleven, docenten en studenten van mbo, hbo en wo van en op verschillende niveaus op één locatie samenwerken aan ondernemerschap en een ondernemende houding. In 2014 heeft de RegioRegisseur op verzoek van de Faculteit Business, Finance & Marketing de coördinerende rol voor De Haagse Hogeschool op zich genomen.

- **H/Connect-bijeenkomsten**

In opdracht van de stagecoördinatoren van De Haagse Hogeschool organiseerde de RegioRegisseur in het verslagjaar een aantal zogenoemde H/Connect-bijeenkomsten. Op deze bijeenkomsten wisselen stagecoördinatoren kennis uit, waarmee de opleidingen hun voordeel kunnen doen.

- **PIT**

De RegioRegisseur was in het verslagjaar een van de initiatiefnemers van PIT. Dit is een platform waar betrokken werknemers en docenten hun creatieve ideeën kunnen uitwerken. PIT brengt ideeën en initiatieven bij elkaar om zo samen tot nieuwe inzichten te komen. De RegioRegisseur was medeorganisator van PIT-bijeenkomsten binnen De Haagse Hogeschool die in het teken stonden van kennisuitwisseling.

## ENACTUS

De internationale en multidisciplinaire non-profitorganisatie Enactus, opgezet en gerund door studenten, wil mensen met een sociaaleconomische achterstand vooruit helpen. Deze studenten zetten zich in om de kwaliteit van leven en de levensstandaard van mensen die het nodig hebben te verbeteren. Zij doen dit door maatschappelijke projecten te initiëren, waarin (sociaal) ondernemerschap centraal staat. Enactus organiseert jaarlijks diverse workshops en trainingen om de realisering van die ambities te stimuleren.

In het verslagjaar zette Enactus De Haagse Hogeschool een stap in de richting van professionalisering. Er werd een nieuwe website opgezet. Het studententeam werd sterk uitgebreid. Ook konden nieuwe ondersteunende partijen worden toegevoegd.

Enactus De Haagse Hogeschool was in 2014 met vier projecten bezig. Die bevonden zich allemaal nog in de *needs assessment*-fase. Zij lieten wel een ontwikkeling richting conceptfase zien. In samenwerking met de Voedselbank, Iam Progrez en Xtra hoopt Enactus De Haagse Hogeschool de projecten naar een nieuw niveau te brengen.

## MAATSCHAPPELIJK BETROKKEN ONDERNEMEN

*De Haagse Hogeschool heeft als onderwijs- en kennisinstelling een maatschappelijke taak, die zij op een verantwoorde manier moet uitvoeren door goed onderwijs te leveren. Veel taken van de hogeschool vallen onder de noemer maatschappelijk betrokken ondernemen (MBO). Dat komt mede door de beroepen waar we voor opleiden. Toch worden lang niet alle MBO-activiteiten als zodanig benoemd; MBO is echt verankerd in het DNA van de opleidingen en de organisatie. De Haagse werkt ook zonder het etiket MBO veel samen met de lokale samenleving.*

### Inventarisatie uitgevoerd

In 2014 stelde de hogeschool vast dat de vele initiatieven op MBO-gebied een verbindende schakel misten. Een centrale plek van waaruit gericht gewerkt kan worden aan het inventariseren, het activeren en het verbinden van onderwijs met MBO-activiteiten. Een beweging van buiten naar binnen, dus gedacht vanuit de problematiek van maatschappelijke organisaties, de stadsdelen en de stad als geheel.

Het College van Bestuur heeft daarom besloten een inventarisatie uit te laten voeren naar de wenselijkheid van MBO(-beleid) op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De resultaten hiervan vormen de basis voor de verdere vormgeving van MBO binnen de hogeschool. Uitgangspunt is dat De Haagse door MBO een grotere winst kan boeken: MBO-vraagstukken geven actuele input aan het curriculum van alle faculteiten. Ze stimuleren daarmee ook het inhoudelijke vakmanschap van de medewerkers. Zij maken de studenten attent op en bewust van ieders 'MBO-rol' in de samenleving.

### Resultaten op diverse niveaus

De resultaten van investeringen in MBO zijn zichtbaar op verschillende niveaus:

- Voor studenten dragen de investeringen bij aan maatschappelijk besef; het levert hen een bredere blik op. Ze leren verantwoordelijkheid te nemen voor de wereld waarin zij leven.
- Voor docenten leveren de investeringen betrokkenheid en persoonlijke ontwikkeling op, zingeving en ontwikkeling van vakmanschap, verbinding van theorie en praktijk, nieuwe ontmoetingen en netwerken, en vooral inspiratie en plezier.

Het resultaat is een verdere 'vermaatschappelijking' van het curriculum, waarbij verbinden en het uitbreiden van netwerken en kennis centraal staan.

### Grootstedelijke Ontwikkeling

MBO is onderdeel van het lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling, vanuit de visie dat grootstedelijke ontwikkeling meer is dan stenen alleen. Verbindingen zijn essentieel om de complexe wijk- en stadsproblematiek op te lossen. De Haagse geeft handen en voeten en noodzakelijk tegenwicht in netwerken, waarin de aandacht van oudsher sterk uitgaat naar economie en veiligheid. Daarbij sluit de hogeschool aan bij de actuele trends rond MBO: van munten naar mensen, van ad hoc naar strategisch en van liefdadigheid naar investering.



## 7. ONZE STUDENTEN

*De Haagse Hogeschool leidt jonge mensen op tot internationaal georiënteerde professionals. Zij moeten overal ter wereld inzetbaar zijn. Er is de hogeschool alles aan gelegen om zo veel mogelijk studenten met succes af te laten studeren. Welk beleid De Haagse in het verslagjaar daarvoor formuleerde en wat de uitkomsten daarvan waren, leest u in dit hoofdstuk.*

### WIE STUDEREN ER AAN DE HAAGSE?

*De studentenpopulatie van De Haagse Hogeschool is in 2014 opnieuw gegroeid. Het totale aantal studenten bedroeg in 2014 25.481 (tegen 24.904 in 2013), een groei van 2,3 procent. Het aantal geheel nieuwe studenten daalde in 2014 met 7,0 procent. Ook landelijk was er sprake van een dalend aantal instromers, hoewel de daling minder groot was dan bij De Haagse.*

#### **Nieuwe inschrijvingen**

Opmerkelijk is dat hogeschoolor breed de instroom bij de Engelstalige opleidingen is gegroeid (+8,2 procent), terwijl de instroom bij de Nederlandstalige opleidingen is gedaald (-9,7 procent). Het aandeel internationale studenten in de totale instroom is gestegen: van 5,0 procent naar 5,4 procent (overig EER) en van 3,7 procent naar 3,9 procent (niet-EER).

#### **Voltijd, duaal en deeltijd**

De voltijdopleidingen groeiden in het verslagjaar met 3,5 procent, terwijl de duale opleidingen licht (-0,3 procent) en de deeltijdopleidingen flink daalden (-7,2 procent). Het aantal deeltijdstudenten daalt al jaren. Dit sluit aan bij de landelijke trend.

## Studierichting

Bijna de helft van de studenten volgden in 2014 een economische opleiding; iets minder dan een kwart een technische opleiding. De sectoren Gezondheidszorg en Onderwijs trokken op De Haagse minder studenten: respectievelijk 9 en 6 procent. In de sector Gedrag en Maatschappij studeerde circa 13 procent van de studenten. HBO-Rechten was in 2014 weer de grootste opleiding met bijna 1.800 studenten, opnieuw gevolgd door European Studies met bijna 1.450 studenten.

In 2014 volgde ruim 15 procent van de studenten een Engelstalige opleiding (tegen 14 procent in 2013).

→ In de bijlagen 7.1 tot en met 7.6 vindt u meer informatie over onze studentenpopulatie.

# INSTROOM EN AANSLUITING

*De Haagse Hogeschool werkt steeds nauwer samen met het voortgezet onderwijs (vo) en het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) om de doorstroom en aansluiting te bevorderen. In 2014 zijn diverse activiteiten gestart of doorgestaan.*

## Vo - hbo

Op bestuurlijk niveau zijn afspraken gemaakt tussen De Haagse Hogeschool en het VO-Platform. Uit het rapport Kennisdelen over studiesucces in de regio bleek dat er veel kennis over studiesucces is, maar de instellingen die niet altijd delen. In het verslagjaar is afgesproken structurele gesprekken in te plannen tussen De Haagse en een tiental vo-scholen. In het voorjaar van 2015 start deze pilot. De betrokken vo-scholen behoren tot één van de drie grote Haagse besturen (VO Haaglanden, Stichting Scholengroep Spinoza voor Voortgezet Onderwijs en Stichting Lucas Onderwijs).

## Mbo - hbo

In het verslagjaar is de samenwerking tussen De Haagse Hogeschool en ROC Mondriaan geïntensiveerd. Dankzij de nieuwe regelgeving en de aanpassing van de kwalificatiedossiers (de nieuwe profielen binnen het mbo) raakte deze ontwikkeling in stroomversnelling. Daarbij stonden onder andere gezamenlijke curriculumontwikkeling en het opzetten van structurele contactmomenten centraal. Het doel is de overstap naar het hbo eenvoudiger maken. In 2014 legden De Haagse en ROC Mondriaan gezamenlijke ambities vast:

- Samenwerken bij de curriculumontwikkeling van de niveau 4-opleidingen en de professionalisering van de curriculumontwikkelaars.
- Samen vormgeven van het keuzedeel, als onderdeel van de nieuwe kwalificatiedossiers.
- Onderbrengen van het programma Succesvol doorstuderen in de bestaande organisatie en dit stapsgewijs uitbreiden naar zeven domeinen.
- Terugkoppelen van studieresultaten van mbo-doorstromers op zowel opleidings- als instellingsniveau.
- Ontwikkelen van het netwerk en organiseren van een startbijeenkomst van de stakeholders per domein.

De afgelopen drie jaar is al succesvol geëxperimenteerd. In 2015 zal de hogeschool de afspraken zowel op instellings- als faculteitsniveau verder uitwerken. Daarnaast zal De Haagse ook met het ID College en ROC Leiden gaan samenwerken.

## Verkenning platform doorstroom vo-hbo en mbo-hbo

In 2014 werd op initiatief van de gemeente Den Haag een aantal bijeenkomsten georganiseerd. Het doel was de mogelijkheden voor een platform in de Haagse regio te onderzoeken. Tijdens de bijeenkomst lag de focus op kennisdeling, onder andere over loopbaanoriëntatie en begeleiding (LOB), studiesucces en ontwikkelingen in de toegankelijkheid van het hbo. In 2015 volgt een voorstel over de vervolgstappen.

# DOELGROEPEN- EN WERVINGSBELEID

*Een derde van alle studenten aan hogescholen en universiteiten valt in de eerste drie maanden van de studie uit. Dat is een hardnekkig gegeven, waarmee het hoger onderwijs al jaren kampt. De Haagse Hogeschool koos in 2013 voor een nieuwe wervingsstrategie en heeft deze in het verslagjaar vol ingezet. De hogeschool gaf heel gericht vorm aan haar doelgroepen- en wervingsbeleid met behulp van een gesegmenteerde aanpak. Daarbij heeft zij intern de krachten gebundeld.*

## Krachtenbundeling

In het verslagjaar heeft de hogeschool de samenwerking tussen drie teams geïntensiveerd die zich voorheen vanuit hun eigen discipline bezighielden met het doelgroepen- en wervingsbeleid. De teams Instroommanagement, Loopbaancentrum en Communicatie & Marketing bundelden hun krachten. Daarmee kon de hogeschool in 2014 krachtiger naar buiten treden.

## Wervingsstrategie

De Haagse Hogeschool richt haar doelgroepen- en wervingsbeleid concreet in naar de vier v's: voorbereiding, voorlichting, verwerking en vertrouwen.

Het is namelijk van groot belang dat potentiële studenten hun studiekeuze goed voorbereiden. Op dat punt hebben het voortgezet onderwijs, de hogeschool, de potentiële studenten en hun ouders allen een eigen rol. Het voortgezet onderwijs dient vroeg genoeg te beginnen met loopbaanleren. Ouders doen er goed aan om tijdig met hun kind het gesprek over een studiekeuze aan te gaan. De *student ambassadors* krijgen de instructie om niet alleen aan te geven hoe aantrekkelijk een opleiding is, maar ook hoe hard een student daarvoor moet werken. Zij worden uitgenodigd om tijdens een voorlichtingsbijeenkomst hun eigen verhaal te vertellen, waaraan de potentiële student zich gemakkelijk kan spiegelen. De voorlichting krijgt op deze wijze een persoonlijker karakter.

Deze transparante voorlichting blijkt gewaardeerd te worden door de potentiële studenten en hun ouders. Het doel is om meer realistische verwachtingen te wekken, waardoor op de lange termijn de uitval van studenten wellicht zal verminderen.

## Open Dagen

De Open Dagen van De Haagse Hogeschool mochten zich in het verslagjaar verheugen in een grote belangstelling. Meer dan tienduizend bezoekers kwamen naar de hoofdvesting voor de Open Dag in februari: een record in de geschiedenis van de hogeschool. De bezoekers waardeerden de Open Dagen met een 7,7.

→ In bijlage 7.7 vindt u meer informatie over de Open Dag.

## Ouderbetrokkenheid

De betrokkenheid van de ouders is van groot belang bij de studiekeuze van hun kinderen. Tijdens de Open Dagen zijn de ouders sterk vertegenwoordigd. Zij stellen de meeste vragen. Voor De Haagse blijft de potentiële student het belangrijkste. Maar de hogeschool gebruikt de ouderinvloed graag 'aan het poort' om de uitval van studenten in het eerste jaar te verminderen. Daarom organiseerde De Haagse ook in het verslagjaar speciale ouderpresentaties en betrok zij hen bij verschillende activiteiten. Na een voorlichtingsactiviteit kunnen ouders een constructieve rol spelen in de verwerking van alle informatie en ervaringen door de potentiële student.

## Voorlichting aan decanen

Nadenken over een studiekeuze begint al in het voortgezet onderwijs. Decanen kunnen een grote rol spelen in de voorbereiding van de studiekeuze en in de verwerking van de voorlichting die hun leerlingen hebben gekregen. Daarom organiseerde De Haagse Hogeschool samen met Hogeschool Leiden, de vestigingen Den Haag, Delft en Rotterdam van Hogeschool Inholland en Hogeschool Rotterdam een middag voor de decanen uit het voortgezet onderwijs in de regio. Op die middag en tijdens de jaarlijks terugkerende decanenpanels kwamen de uitdagingen aan de orde, waarvoor de Wet Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs de potentiële studenten stelt. En daarmee zijn het ook uitdagingen voor het hoger beroeps onderwijs en voor het voortgezet onderwijs.

## Benadering op maat

In principe is iedereen op De Haagse Hogeschool welkom, mits beantwoordend aan de toelatingseisen. Toch blijkt steeds meer dat doelgroepsegmentatie in het belang is van een gedegen studiekeuze. Elke doelgroep heeft zijn eigen aanpak nodig. Zo bood de hogeschool in het verslagjaar aan mbo-studenten speciale voorlichtingsprogramma's en schoolbezoeken aan. Ook werden Skype-sessies en webinars georganiseerd voor potentiële studenten uit het Caribische deel van het Koninkrijk.

De resultaten van deze gesegmenteerde aanpak waren in het verslagjaar zichtbaar. Mbo-studenten kwamen vaker dan in voorgaande jaren naar de Open Dagen. Potentiële studenten uit de Antillen kwamen vaker dan voorheen in het voorjaar al op bezoek bij De Haagse om het hbo te 'proeven'.

In haar doelgroepen- en wervingsbeleid streeft De Haagse Hogeschool naar een persoonlijke benadering van potentiële studenten. De webpagina 'Studiekeuze' spreekt de individuele student aan met de vragen 'Ik heb nog geen idee', 'Ik twijfel' en 'Ik zoek bevestiging'.

Ook de studieadviseur, die de hogeschool sinds maart 2014 in dienst heeft, richt zich specifiek op de begeleiding van de potentiële en aspirant-student. Voor twijfelende studenten organiseert de adviseur workshops. Wie daar behoefte aan heeft, kan met haar een persoonlijk gesprek aanvragen. Via de workshops en de gesprekken helpt De Haagse studenten te reflecteren op hun studiekeuze (de verwerking) en helpt ze hen om achter de eigen keuze te gaan staan (meer vertrouwen). De studiekeuzeadviseur geeft de potentiële of aspirant-student een onafhankelijk advies dat zich niet alleen beperkt tot De Haagse Hogeschool.

## ORIËNTATIE OP HET VERVOLGONDERWIJS

*Wanneer een potentiële student zijn studiekeuze heeft gemaakt, moet hij zich krachtens de Wet Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs vóór 1 mei van het jaar waarin hij de studie wil beginnen, hebben aangemeld in Studielink. Tot 2013 hoefde de aspirant-student zich pas vóór 1 september te hebben aangemeld. Deze vervroeging legt een druk op de potentiële studenten. De Haagse Hogeschool probeerde in het verslagjaar die druk te verlichten door heel gericht de oriëntatie op het vervolgonderwijs te begeleiden. Dat gebeurde in samenwerking met voortgezet onderwijs en mbo.*

### Voorexamenkandidaten

Opmerkelijk veel voorexamenkandidaten bezochten in 2014 de Open Dagen van De Haagse Hogeschool. Blijkbaar hadden de scholen voor voortgezet onderwijs eerder ingezet op een serieuze voorbereiding van de studiekeuze door de leerlingen. Een positieve ontwikkeling die hopelijk op termijn tot een betere studiekeuze leidt.

### Studiekeuzecheck

De hogescholen zijn wettelijk verplicht om hun aspirant-studenten een studiekeuzecheck in te laten vullen. Dat doen zij bij De Haagse Hogeschool online. Uit deze vragenlijst kunnen de aspirant-studenten opmaken of zij zich voldoende hebben georiënteerd op de door hen gekozen opleiding.

### Mbo-programma

In 2013 voerde De Haagse Hogeschool in samenwerking met ROC Mondriaan een pilotprogramma uit met als doel de doorstroom van mbo naar hbo succesvoller te maken. Deze pilot is in het verslagjaar voortgezet. De Wet Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs geeft een hogeschool beleidsvrijheid inzake een niet-verwante doorstroom van mbo naar hbo. De Haagse heeft besloten die niet-verwante doorstroom toe te laten. In 2014 werd deze categorie studenten stringenter begeleid. Transparant werd hen gewezen op de risico's en de struikelvakken. De samenwerking met ROC Mondriaan verliep in dit traject succesvol.

### Meet & Match-dagen

De Wet Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs staat nog altijd toe dat aspirant-studenten zich aanmelden voor maximaal drie opleidingen. Indien zij daarvan gebruikmaken, twijfelen zij blijkbaar nog. Om die twijfel zo veel mogelijk weg te nemen, organiseerde De Haagse in het verslagjaar voor het eerst Meet & Match-dagen. Deze hebben tot doel om de aspirant-studenten al wat binding te geven met de opleiding, de docenten en de

overige studenten. Tevens kunnen ze hun keuze op die dag nog eens goed tegen het licht houden. De hogeschool hoopt met deze dagen te bereiken dat studenten in september zelfverzekerd en met een positief gevoel aan hun opleiding beginnen.

## Onderzoek naar studenttevredenheid

*Om de studenttevredenheid te meten, maakt De Haagse Hogeschool gebruik van de Nationale Studenten Enquête (NSE). De enquête liet in 2014 een (lichte) stijging zien van de tevredenheid. Ook in vergelijking met de Randstadhogescholen presteerde De Haagse goed.*

### **Toename**

De scores van de algemene tevredenheid, de tevredenheid over de sfeer en over de docenten waren in het verslagjaar gestegen. Ook de score voor praktijkgericht onderzoek was hoger in vergelijking met het jaar ervoor. Verder zouden meer studenten hun opleiding aanraden bij anderen.

### **Respons**

Er waren geen significante dalingen te melden, behalve de respons op de enquête. Ook in vergelijking met de Randstadhogescholen (de referentiegroep) was de respons laag. De Haagse Hogeschool zal maatregelen nemen om deze te verhogen. Bijvoorbeeld door het onderzoek ruim van tevoren in te roosteren en een betere terugkoppeling aan de studenten te geven. Verder blijft De Haagse zich op alle vlakken inzetten om de scores te verhogen.





## 8. ONZE MEDEWERKERS

*Professionele en gemotiveerde medewerkers zijn noodzakelijk om hoogwaardig en innovatief onderwijs te kunnen bieden. De Haagse Hogeschool zet zich in om haar medewerkers de ruimte en de mogelijkheden te bieden zichzelf te ontwikkelen in een prettige werkomgeving. Vanuit een HRM-perspectief stonden in het verslagjaar drie thema's centraal: de organisatieontwikkeling, de professionalisering van de medewerkers en sturen op kwaliteit. In dit hoofdstuk leest u meer over deze onderwerpen. Daarnaast vindt u hier het onderdeel 'HRM in feiten en cijfers'.*

### ORGANISATIEONTWIKKELING

*Het College van Bestuur heeft de strategie en ambitie van de hogeschool vastgelegd in het instellingsplan. Wil de hogeschool haar ambities realiseren, dan zullen een grotere slagkracht, meer leiderschap en meer verbinding nodig zijn. Het College van Bestuur is ervan overtuigd dat een samenhangend programma voor organisatieontwikkeling daarin kan voorzien. Dit programma wordt sinds eind 2013 gefaseerd uitgevoerd. Naar verwachting zal de reorganisatie begin 2016 zijn afgerond.*

#### **Programma organisatieontwikkeling**

Het College van Bestuur heeft de overtuiging dat de gewenste slagkracht, verbinding en samenwerking kan worden gerealiseerd door een samenhangend programma voor organisatieontwikkeling. De focus daarbij ligt op investeren in de inrichting van de organisatie, in de ontwikkeling van leiderschap en leren. Voor de herinrichting van de organisatie kiest de hogeschool voor een gefaseerde aanpak. Zij doet dit vanuit een zorgvuldige afweging van de aspecten noodzaak, beheersing, complexiteit en samenhang. Vanuit de afwegingen zijn drie fasen gedefinieerd. Fase 1 en 2 zijn in het verslagjaar afgerond. Fase 3 staat gepland voor het jaar 2015.

### **Fase 1**

Vanuit de ondersteunende processen is de ontwikkeling van vier thema's geprioriteerd. De verbeteringen van de processen binnen die thema's kunnen al binnen de kaders van de huidige organisatiestructuur worden opgestart. Het gaat om de thema's:

- internationalisering;
- begeleiding en ondersteuning van 'study and career' van studenten;
- institutional research;
- professionalisering van docenten.

Deze thema's zijn in het verslagjaar verder uitgewerkt. Daar waar efficiënter kon worden gewerkt – door bijvoorbeeld andere samenwerkingsverbanden, zonder dat daar een structuurwijziging voor nodig was – werden veranderingen doorgevoerd. Voorstellen voor verandering die wél impact hebben op de structuur worden meegenomen in fase 3.

### **Fase 2**

In deze fase heeft de hogeschool het primaire proces in de bestaande opleidingen en academies heringericht. Hiermee is een vraagorganisatie ontstaan die opdrachtgever kan zijn voor de inrichting van de ondersteunende functies en processen in de derde en laatste fase. Het Reorganisatieplan Herinrichting Fase 2 trad op 4 april 2014 in werking. Dit gebeurde met instemming van de Hogeschoolraad en de vertegenwoordigers in het Georganiseerd Overleg.

#### *Herinrichting primaire proces*

Onder de herinrichting van het primaire proces werd verstaan:

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

#### *Uitgangspunten clustering opleidingen en onderzoek*

In de clustering van opleidingen zijn daarom de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- de herkenbaarheid vanuit het beroepenveld;
- een inhoudelijk logische samenhang;
- een voldoende omvang om kwaliteit, ontwikkeling en innovatie te kunnen borgen.

Hiermee is de structuur ondersteunend aan het slagvaardiger verbinding maken met het beroepenveld op het gebied van onderwijs en onderzoek.

#### *Zeven faculteiten*

De gekozen criteria en het doorlopen proces leverden in het verslagjaar een keuze op voor zeven faculteiten<sup>4</sup>. Een faculteit geeft geïntegreerd uitvoering aan bachelor- en masteropleidingen, aan begeleiding, toetsing en examinering, aan curriculumontwikkeling, innovatie en onderzoek. De bijdrage aan de profilering is hierin stevig verankerd. In de loop van 2014 werd de toevoeging van de masteropleidingen aan de faculteiten ter discussie gesteld. Dat gesprek loopt door in 2015.

#### *Benoemingen*

Het college benoemde eerste kwartiermakers. Zij moesten de herclustering van de academies daadwerkelijk vormgeven. Deze kwartiermakers waren meteen ook de beoogde faculteitsdirecteuren. De kwartiermakers benoemden de manager faculteitsbureaus en de opleidingsmanagers. De laatsten benoemden de hogeschooldocenten met de oplegfunctie teamleider.

#### *Selectie en plaatsing*

De selectie en plaatsing van de kwartiermakers/faculteitsdirecteuren en opleidingsmanagers is verlopen conform de procedure zoals die in het sociaal plan was vastgelegd. Naar verwachting kan dit plan in 2015 worden gesloten. De voortgang en evaluatie van het sociaal plan zijn onderwerp van gesprek met de vertegenwoordigers van de werknemersorganisaties in het Georganiseerd Overleg.

Per 1 september 2014 kon de onderwijsorganisatie in nieuwe vorm van start gaan.

---

4 Bijlage: overzicht faculteiten per 1-9-14

**Fase 3**

In de laatste fase zal de hogeschool de decentrale en centrale ondersteunende processen opnieuw clusteren en inrichten. Het doel is om zo een optimale ondersteuning te kunnen bieden aan de faculteiten en het College van Bestuur. De voorstellen voor verandering uit fase 1, voor zover zij impact hebben op de organisatiestructuur, worden in fase 3 in die nieuwe structuur ingebed. Ook voor de herclusteren en herinrichting van de ondersteunende processen is de intentie om – net als in fase 2 – met kwartiermakers aan het werk te gaan.

## PROFESSIONALISERING

*De Haagse Hogeschool wil een professionele cultuur stimuleren, waarin medewerkers zich intrinsiek gemotiveerd voelen voor hun eigen professionalisering. Een resultaat uit fase 1 van de reorganisatie is een centrum voor professionalisering van docenten, The Hague Center for Teaching & Learning (HCTL). Daarin worden alle activiteiten ondergebracht die de hogeschool onderneemt in het kader van (docent)professionalisering.*

**Professionaliseringsplan**

Iedere hogeschool heeft in de Cao-hbo de ruimte gekregen om het eigen professionaliseringsplan direct aan te laten sluiten bij de doelstellingen van de hogeschool. De Cao-hbo biedt in dit opzicht kaders en uitgangspunten.

Daarmee kan De Haagse met haar professionaliseringsafspraken een directere bijdrage leveren aan de ontwikkeling en de kwaliteitsverbetering van het onderwijs aan de hogeschool. Zo wil De Haagse een professionele cultuur stimuleren, waarin medewerkers zich intrinsiek gemotiveerd voelen voor hun eigen professionalisering; als eigenaar van die eigen professionalisering.

In die cultuur weten medewerkers zich met elkaar verantwoordelijk voor de opleiding van de student. De medezeggenschap stemde begin 2014 in met het professionaliseringsplan van De Haagse Hogeschool 2014. Eind 2014 stemde de medezeggenschap in met het professionaliseringsplan 2015.

**De start van The Hague Center for Teaching & Learning**

Het College van Bestuur heeft in het verslagjaar de denkrichting van het HCTL-ontwerp onderschreven. Het HCTL heeft de doelstelling de kennis over professionalisering en de activiteiten in het kader van professionalisering te bundelen om daarmee een betere kwaliteit te kunnen garanderen. Dit wordt onder andere vormgegeven middels programmaraden voor specifieke doelgroepen.

*Programmaraad docentprofessionalisering*

De programmaraad docentprofessionalisering, bestaande uit docenten en leidinggevenden, is in september van start gegaan. De raad hield zich in het verslagjaar met name bezig met het herontwerp van de basiskwalificatie didactische bekwaamheid (BDB) (zie ook onder).

*Programmaraad leiderschapsontwikkeling*

In het verslagjaar ging naast een programmaraad docentprofessionalisering ook de programmaraad leiderschapsontwikkeling van start. Er zijn intakegesprekken gevoerd met alle nieuw benoemde leidinggevenden in het primaire proces. Het doel daarvan was om een passend leiderschapstraject samen te stellen. De start van het leiderschapstraject vond plaats in het verslagjaar en loopt door in 2015.

**The Hague Center for Teaching & Learning in bedrijf***Interne opleidingen voor medewerkers*

In 2014 werden vier introductiebijeenkomsten georganiseerd voor nieuwe medewerkers. In totaal deden 72 nieuwe medewerkers daaraan mee.

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

- leidinggevenden: R&O-training, HRM-informatiebijeenkomst;
- docenten: BDB (voorheen: Basiskwalificatie onderwijs (BKO)), Leergang Examencommissie, Carrousel 'Studeren met functiebeperking', ICT in het onderwijs;
- alle medewerkers: Effectief functioneren, Leren presenteren, Prezi, Excel, diverse trainingen van de bibliotheek, Nederlands en diverse Cambridge-certificaten (Engels), leergang omgaan met culturele diversiteit.

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

#### *Basiskwalificatie didactische bekwaamheid*

Voor de zomer van 2014 werd besloten de toenmalige Basiskwalificatie onderwijs (BKO) te herijken. Uit evaluaties bleek namelijk dat dit traject verder aangescherpt diende te worden om zo beter aan te sluiten bij de behoefte van docenten aan ondersteuning in hun pedagogisch-didactisch handelen. In september 2014 begon het herijkingsproces.

De programmaraad docentprofessionalisering heeft aan het einde van het verslagjaar een blauwdruk opgeleverd. Deze blauwdruk beschrijft het traject dat bestaat uit een doorlopende leerlijn Professioneel Docentschap en de drie modules Toetsen & Beoordelen, Onderwijs Uitvoeren en Onderwijs Ontwikkelen.

De modules voldoen aan de volgende elementen:

- zij sluiten aan bij de landelijk vastgestelde eindtermen van de BDB;
- zij moet aansluiten op de visie van de hogeschool;
- de geboden theorie sluit maximaal aan bij de beroepspraktijk;
- *practice what you preach*;
- docenten moeten opdrachten zelf vorm kunnen geven;
- de omgeving inclusief de leidinggevende is betrokken bij de BDB; en
- er is aandacht voor internationalisering en blended learning vanuit een onderzoekende houding.

De BDB is te volgen als leertraject en als EVC-traject.

#### *Initiële opleiding*

De hogeschool stelt de eigen medewerkers in de gelegenheid een zogenoemde initiële opleiding te volgen binnen de eigen muren. Dit gebeurt voor rekening van de dienst of academie/faculteit waarbij de betreffende medewerker in dienst is. In het verslagjaar volgden tien medewerkers een initiële opleiding.

#### *Out-of-pocket kosten professionalisering*

In het verslagjaar investeerde de hogeschool in totaal 3 procent van het getotaliseerde jaarinkomen aan scholingsactiviteiten. De *out-of-pocket* kosten zijn opgebouwd uit herleidbare kostensoorten in de boekhouding, te weten: scholingskosten, vakliteratuur, congressen en de Onderwijsdag 2014. Het daadwerkelijk geïnvesteerde bedrag zal hoger liggen aangezien reiskosten en externe inhuur voor de professionalisering van medewerkers niet zijn meegenomen. In de boekhouding is lastig te herleiden welk deel van de reiskosten en externe inhuur gebruikt is voor professionalisering.

## STUREN OP KWALITEIT

Met de resultaat- en ontwikkelingscyclus (R&O-cyclus) wil De Haagse zowel de medewerker als de leidinggevende een goed inzicht geven in de kwaliteiten en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Daarmee wil de hogeschool de kwaliteit van het onderwijs verbeteren. Dit gebeurt op basis van drie gesprekken per jaar: een planningsgesprek, functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek. De focus van HRM ligt de komende jaren op de kwaliteitsverbetering van de bovengenoemde drie gesprekken. Met deze kwaliteitslag wil de dienst de ambitie van de hogeschool ondersteunen inzake de professionalisering van de medewerkers.

Het R&O-instrumentarium is geëvalueerd en aangepast. Er is een aanbestedingstraject geweest voor het aantrekken van een trainingsbureau. Dit bureau gaat de hogeschool ondersteunen bij de implementatie. Verder moet het bureau de leidinggevend en de medewerkers gaan faciliteren om hun rol tijdens een gesprek goed te vervullen. Tijdens de training is er aandacht voor het voeren van een goede dialoog, voor het bepalen van een gezamenlijke normatiek, maar ook voor het SMART formuleren van resultaten.

Het trainingsaanbod voor de managementteams van de academies/faculteiten wordt zo veel mogelijk maatwerk en krijgt de vorm van masterclasses. Voor medewerkers zijn er scholingsdagen met een open inschrijving.

Eind 2014 hebben 137 medewerkers de scholingsdagen bezocht en zijn er 13 masterclasses voor managementteams georganiseerd. In 2015 wordt de impact van de interventies geëvalueerd.

# HRM IN FEITEN EN CIJFERS

## Algemeen

Op 31 december 2014 waren bij de hogeschool 2.003 medewerkers met een arbeidsovereenkomst werkzaam in een omvang van 1.627 fulltime equivalents (fte's).

→ In de bijlagen 8.1 en 8.2 vindt u meer kwantitatieve gegevens over onze medewerkers.

## Kritische prestatie-indicatoren

Binnen de organisatie hebben we een aantal doelstellingen per organisatieonderdeel vertaald in gewenste resultaten. Vervolgens hebben we die meetbaar gemaakt in kritische prestatie-indicatoren (KPI's). Deze indicatoren kennen een zekere dynamiek, evenals de daarbij gehanteerde streefwaarden of normen. Voor HRM waren in het verslagjaar de volgende KPI's vastgesteld:

- Verzuimpercentage: KPI - 3,5 procent.  
Het gemiddelde percentage ziekteverzuim was in vergelijking met voorgaande jaren aan de hoge kant: 4,23 procent. Dit werd mede veroorzaakt door een stijging van strikt medisch arbeidsverzuim en een combinatie van strikt medisch en arbeidsgebonden arbeidsverzuim.
- Functiemix  
In het verslagjaar werd nog niet voldaan aan de hogeschoolnorm. In de laatste drie maanden van 2014 waren er geen factoren die van invloed waren op de percentages; deze bleven stabiel. Een goede balans in de functiemix blijft een aandachtspunt voor de hogeschool.

Schaal	KPI in %	2014 in %
8 t/m 10	3	5,5
11	50	56,8
12	43	35,2
13	4	2,5

- Verhouding OP:OBP – KPI is 64:36  
Eind 2014 behoorde 64 procent van de medewerkers tot het onderwijzend personeel en 36 procent tot het ondersteunend personeel (uitgedrukt in fte's). Deze percentages zijn gelijk aan die van eind 2013 en gelijk aan de KPI.
- Masterpercentage – KPI is 90 procent (waaronder 5 procent gepromoveerd in 2015)  
Om de onderwijskwaliteit en -continuïteit te waarborgen, verwacht De Haagse van alle docenten dat zij beschikken over minimaal een opleiding op wetenschappelijk of professioneel masterniveau. Daarnaast stimuleert zij medewerkers die nog niet over een masterkwalificatie beschikken om een masteropleiding te volgen. Op 31 december 2014 was het totale percentage onderwijsgeevenden (in fte's) met een mastergraad 81,9 procent tegenover 80,6 procent in 2013. Het percentage gepromoveerden in fte's was op 31 december 2014 7,4 procent tegenover 7,1 procent in 2013.

## Cao-hbo

Op 24 oktober 2014 kwamen de partijen een nieuwe cao overeen, de Cao-hbo 2014-2016. Deze heeft een looptijd van 18 maanden. Leidinggeevenden werden begin december op hoofdlijnen geïnformeerd. Een van de belangrijkste afspraken in de Cao-hbo is de invoering van de Duurzame inzetbaarheidsregeling per 1 augustus 2015. De impact van deze wijziging zal dus vanaf 2015 te merken zijn.

## Inkomensontwikkeling

In het definitieve akkoord is er sprake van een structurele loonsverhoging van 2 procent per 1 december 2014. In het contract met Tempo Team is bepaald dat de lonen van uitzendkrachten de Cao-hbo volgen; de tarieven worden aangepast.

### **Reiskostenregeling en openbaarvervoerplan**

De hogeschool heeft de regeling 'Tegemoetkoming Reiskosten Woon-werkverkeer' voor alle medewerkers met een arbeidsovereenkomst. De vergoeding bedraagt 19 cent per kilometer van de enkele reisafstand, tot maximaal dertig kilometer. Moet de medewerker verder reizen, dan vergoedt de hogeschool het maximum van dertig kilometer. Een medewerker met een parttimeaanstelling krijgt een vergoeding naar evenredigheid.

De hogeschool maakt gebruik van de mogelijkheid die de Nederlandse Spoorwegen bieden om op contractbasis de businesscard te hanteren bij dienstreizen door medewerkers.

### **Decentrale arbeidsvoorwaarden**

In de Cao-hbo 2012-2013 is bepaald dat elke hogeschool 1,15 procent van de brutoloon som besteedt aan decentrale arbeidsvoorwaarden. In het Georganiseerd Overleg maakte de hogeschool in het verslagjaar afspraken met de vakorganisaties over de besteding van de middelen voor het leeftijdsbewust, kwaliteits- en doelgroepenbeleid (LKD-beleid). De belangrijkste bestedingsdoelen voor 2014 waren: de IPAP- (invaliditeits-) verzekering voor alle medewerkers, de aanvullende middelen ouderschapsverlof, de ombudsman, het vitaliteitsbeleid en het aanvullende arbobeleid (stoel- en tafelmassage, computerbrillen etc.).

### **Arbeidsomstandigheden**

In 2014 deden zich geen ernstige bedrijfsongevallen voor die de hogeschool aan de Arbeidsinspectie moest melden.

### **Min-maxcontracten**

De hogeschool maakt geen gebruik van zogenoemde min-maxcontracten.

### **Arbeidsmarkttoelagen**

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

### **Beleid inzake beheersing uitkeringen na ontslag**

Namens de hogescholen heeft Zestor, het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds voor het hbo, een collectieve overeenkomst afgesloten met Margolin voor de re-integratie van medewerkers die werkloos zijn of worden. De Haagse Hogeschool telde aan het einde van het verslagjaar 85 ex-medewerkers die aanspraak maakten op een ww-uitkering.



## 9. ONZE VOORZIENINGEN EN FACILITEITEN

*Onze medewerkers en studenten moeten zich prettig kunnen voelen tijdens hun werk- en studietijd. Om dat te bewerkstelligen, beschikt De Haagse Hogeschool onder meer over een aantal voorzieningen en faciliteiten. Daarbij staan zorg en begeleiding, rechtsbescherming en het creëren van mogelijkheden centraal. Tevens hanteert De Haagse een weloverwogen huisvestingsbeleid. Over onze voorzieningen en faciliteiten leest u meer in dit hoofdstuk.*

### HUISVESTING

*Het onderwijs vraagt een hogere kwaliteit van de ruimte. Doelstelling van het Masterplan Huisvesting is daarom de huisvesting van De Haagse Hogeschool aan te laten sluiten bij haar strategie, zodat de gewenste kwaliteit van het onderwijs optimaal wordt ondersteund tegen zo laag mogelijke kosten. In lijn met het masterplan ligt het Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan. De realisatie daarvan stond in het verslagjaar centraal. Ook werd Sportcampus Zuiderpark verder ontwikkeld.*

#### **Kwaliteit ruimte**

De Haagse Hogeschool voert het Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan gefaseerd uit tussen 2013 en 2017. In het verslagjaar werd de Academie voor Facility Management aan een pilot onderworpen. Deze bestond uit drie deelprojecten: het opstellen van het Programma van Eisen, het ontwerp en de realisatie van een nieuwe ruimte. In september 2014 kon de academie deze huisvesting in gebruik nemen. Voor de ontwikkeling van het Knowledge Plaza, het ontvangstgebied en de Faculteit Management & Organisatie, is reeds het Programma van Eisen opgesteld.

#### **Sportcampus Zuiderpark**

De Haagse Hogeschool ontwikkelt in samenwerking met de gemeente Den Haag de Sportcampus Zuiderpark. Deze campus wordt een topvoorziening voor de combinatie van sport, onderwijs en bewegen. In 2014 stelden



de samenwerkende partijen het Definitief Ontwerp van de sportcampus vast. Tevens konden zij middels een aanbesteding een aannemer voor de realisatie contracteren. Het oude stadion is volledig gesloopt; het terrein is bouwrijp gemaakt.

## DUURZAAMHEID

Conform de uitgangspunten uit de Meerjarenaafpraak 3 (MJA3) kon De Haagse Hogeschool in het verslagjaar de overeengekomen 2 procent energiereductie realiseren. Ook andere aspecten van duurzaamheid, zoals afvalverwerking, catering en schoonmaak, kregen aandacht. Daarnaast voldeed De Haagse Hogeschool aan de wet- en regelgeving en aan de landelijke afspraken door 100 procent duurzaam in te kopen. Bij de uitgeschreven aanbestedingen hanteerde de hogeschool de duurzaamheidcriteria van Agentschap.nl. Na het aanbestedingsproces controleerde de hogeschool actief of leveranciers in het bezit zijn van de voorgeschreven keurmerken.

Niet alleen in de bedrijfsvoering, maar ook in het onderwijs, is duurzaamheid in toenemende mate aan de orde. Het onderwerp krijgt steeds meer aandacht in het curriculum van onder meer de opleidingen Facility Management, European Studies en International Communication Management.

### Inkoop

De Haagse Hogeschool koopt producten en diensten in conform de wet- en regelgeving van de nieuwe Aanbestedingswet 2012. Hiertoe worden beoogde investeringen geïnventariseerd en de uitgaven doorlopend gecontroleerd. Deze inventarisatie leidt tot de jaarlijkse inkoopkalender. Daarnaast stuurt De Haagse Hogeschool middels decentraal contractmanagement op een correcte naleving van de bestaande contractafspraken.

## HOGESCHOOLBIBLIOTHEEK

*Het e-boekaanbod van de hogeschoolbibliotheek nam in 2014 een hoge vlucht. Zo kocht zij onder meer een databank met circa achtduizend titels. Na een evaluatie van de aangeboden e-informatie, vulde de bibliotheek geconstateerde lacunes op. De fysieke boekencollectie bleef kwantitatief ongeveer gelijk. De bibliotheek houdt haar kwalitatief op peil. Gezien de ontwikkelingen in het digitale aanbod zal de fysieke collectie naar verwachting geleidelijk in aantal afnemen.*

### Licenties

In afstemming met opleidingen en lectoraten selecteert de hogeschoolbibliotheek databanken bij wetenschappelijke uitgeverij. Deze zijn in verschillende richtingen op zoek naar een aan de digitalisering aangepast verdienmodel. Samen met andere hogeschoolbibliotheken slaagde onze bibliotheek in het verslagjaar erin licenties zodanig uit te onderhandelen, dat de gebruikers plaatsonafhankelijk de beschikking hebben over de relevante e-informatie.

In het kader van de digitalisering nam de hogeschoolbibliotheek in het verslagjaar de app Browzine in gebruik. Deze geeft op de tablet *fulltext* toegang tot alle e-journals waar de hogeschoolbibliotheek een abonnement op heeft. Deze app is positief ontvangen door de gebruikers.

### Instructie

Om optimaal van het digitale aanbod gebruik te kunnen maken, bood de hogeschoolbibliotheek ook in 2014 een groot aantal trainingen aan. De ambitie is om informatievaardigheden een vaste plek in het curriculum te geven. Wanneer studenten de hogeschool verlaten, moeten zij weten hoe zij wetenschappelijke informatie kunnen vinden en gebruiken. De bibliotheek breidde in 2014 het digitale trainingsprogramma uit met een beoordelingsmodel van brongebruik.

### Samenwerking

Ook in het verslagjaar had onze bibliotheek een constructieve inbreng in het Samenwerkingsverband Hogeschool Bibliotheken. Een groot deel van de resultaten van onderzoek aan De Haagse Hogeschool zijn beschikbaar in de HBO Kennisbank. Anderen kunnen deze *open source* kennisbank raadplegen. Dit ter ondersteuning van de kennistransfer tussen onderzoek, onderwijs en het beroepenveld.



# ZORG VOOR EN BEGELEIDING VAN STUDENTEN

*Sommige studenten hebben extra (financiële) ondersteuning bij hun studiekeuze of tijdens hun studie. De Haagse Hogeschool biedt die ondersteuning onder andere via het Profileringsfonds, het Loopbaancentrum, de decaan en de studentpsycholoog.*

## **Studeren met een functiebeperking**

In 2014 zijn twee onderzoeken uitgevoerd naar het beleid Studeren met een functiebeperking. Zo voerde een (externe) auditor een audit uit als voorbereiding op de instellingstoets van 2016. Hiervoor werd het gehele proces, van de aanvraag tot en met het individuele gesprek met de decaan, onder de loep genomen. Ook onderzocht De Haagse Hogeschool het beleid voor de ontwikkeling van de 'Bachelor op maat'. De hogeschool besloot het beleid tweejaarlijks te evalueren. De Haagse zal de conclusies en aanbevelingen uit beide rapporten in 2015 bespreken.

## **Financiële Ondersteuning bij Studievertraging**

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

*Meer aanvragen, lager aantal toegekende maanden*

Het totale aantal aanvragen in 2014 (188) was hoger dan in 2013. Het gemiddelde aantal toegekende maanden was echter lager dan in 2013. Deze daling is te verklaren door een stijging van het aantal aanvragers van de kleinere studieverenigingen (met minder bestuursactiviteiten). Ook het totaal uitgekeerde bedrag was in 2014 lager dan in 2013. De verklaring hiervoor is dat de uitkering en de aanvraag van financiële ondersteuning vaak niet plaatsvinden in hetzelfde jaar. Het verantwoorde bedrag in 2014 had voor een deel betrekking op aanvragen uit andere jaren. Zeven niet EER-studenten hebben een toekenning uit het Profileringsfonds gekregen.

→ In bijlage 9.1 vindt u meer gegevens over financiële ondersteuning bij studievertraging (Profileringsfonds) 2014

## **Loopbaancentrum**

Studenten kunnen bij het Loopbaancentrum terecht voor studiekeuze- en loopbaanvragen. Het Loopbaancentrum adviseert onafhankelijk over de mogelijkheden, zowel binnen als buiten de hogeschool. In 2014 is het aanbod uitgebreid voor aspirant-studenten. Ook organiseerde het Loopbaancentrum diverse begeleidingstrajecten.

## **Zittende studenten**

Het Loopbaancentrum wil iedere student die hulp vraagt binnen twee weken op gesprek uitnodigen. Het blijkt niet goed voor de opkomst wanneer studenten langer moeten wachten voor een eerste afspraak. In 2014 was hierin een verbetering te signaleren. In 2013 liep de wachttijd in sommige gevallen op tot vijf weken, in het verslagjaar konden de meeste studenten binnen twee weken op gesprek komen. Tijdens de piekperioden is een externe loopbaanbegeleider ingezet. 2014 liet een afname zien van het aantal mensen met een vraag. Reden voor de afname is naar alle waarschijnlijkheid het registratiesysteem dat onvoldoende functioneerde. Zo registreerde de hogeschool aspirant-studenten pas vanaf maart apart en waren niet alle telefoongesprekken en e-mails genoteerd.

## **Aspirant-studenten na studiekeuzecheck**

Sinds 2014 neemt De Haagse aspirant-studenten een verplichte studiekeuzecheck af. Studenten die het advies krijgen om zich beter te oriënteren, werden verwezen naar het Loopbaancentrum. Hier ontvingen zij ondersteuning. Om deze studenten op te vangen, stelde De Haagse in het verslagjaar een studiekeuzeadviseur aan. In 2014 kregen ruim 350 studenten extra ondersteuning.

***Samen optrekken voor een bewuste studiekeuze***

Sinds 2011 werken het Loopbaancentrum, het team Instroommanagement en Communicatie & Marketing met elkaar samen. Tijdens de Open Dagen is dit fysiek zichtbaar op het Studiekeuzeplein in De Haagse Hogeschool. Aspirant-studenten krijgen hier online (het oriëntatieplein) of via een gesprek informatie over het studieaanbod. Zo nodig worden ze doorverwezen naar een studiekeuze- of loopbaanadviseur. In 2014 nam de hogeschool diverse initiatieven om de samenwerking nog beter af te stemmen. Vier pijlers stonden hierbij centraal: het geven van voorlichting, het voorbereiden van (aspirant-)studenten, het ondersteunen bij het verwerken van de informatie en de studenten zelfvertrouwen geven. Het Loopbaancentrum richtte zich vooral op de twee laatste pijlers.

***Registratie***

Het verbeteren van de registratieprocessen was in 2014 een aandachtspunt en dat blijft het ook de komende periode. De hogeschool startte een traject voor een nieuw CRM-systeem. Dit systeem zal naar verwachting begin 2016 operationeel zijn.

***Decanaat***

Studenten met studiegerelateerde problemen kunnen zich richten tot de decanen van De Haagse Hogeschool. In het verslagjaar had De Haagse tien decanen in dienst. Sinds 2012 zijn de decanen samen met de psychologen centraal gehuisvest binnen de hogeschool. Dit komt de professionele interactie ten goede. Voor verdere professionalisering zijn in 2014 intervisies uitgevoerd.

***Regis-Osiris***

In 2014 startte het project Regis-Osiris om activiteiten te registreren. De hogeschool evalueert de bevindingen in 2015.

***Professionalisering en werkwijze***

Tijdens het decanenoverleg bespreken de decanen casuïstiek, kwaliteitszorg, wet- en regelgeving en mantelzorg. Ook vindt er afstemming plaats met de studentpsychologen. Het decanaat werkt met expertgroepen en iedere decaan is gespecialiseerd in een bepaald thema en communiceert daarover met de collega's. In 2014 startten intervisies begeleid door een externe intervisor. De decanen volgden verder via de landelijke organisatie van studentendecanen cursussen om zich te blijven ontwikkelen en te professionaliseren.

***Studentpsycholoog***

Soms maken psychische en/of sociaal-emotionele problemen studeren lastig voor studenten. Zij kunnen dan op eigen initiatief terecht op de spreekuren van de studentpsychologen of zich laten doorverwijzen door de decaan, studieloopbaanbegeleider of (andere) docent. Studentpsychologen treden op als eerste hulp bij crisissituaties.

***Inzet***

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

***Individuele trajecten***

In 2014 nam het aantal aangemelde studenten toe in vergelijking met 2013. Dit betrof specifiek de studenten die individuele gesprekken hadden. Het gemiddeld aantal gesprekken per ondersteuningstraject met een student daalde echter. Mogelijk komt dit doordat de psychologen (voor het eerst in 2014) waar mogelijk studenten eerst doorverwezen naar een training. De psycholoog startte pas een individueel traject als bleek dat dit voor de student waardevol en nodig was. Ook gerichte verwijzingen naar online hulp en informatie verklaart deze afname deels.

***Trainingen***

De studentpsychologen organiseerden verschillende trainingen, waarvan een gedeelte in samenwerking met externe deskundigen. Het aantal deelnemers nam in 2014 toe. Mogelijk vanwege het verdwijnen van de eigen bijdrage van de zorgverzekering in 2014. Bovendien waren studenten meer bekend met het trainingsaanbod. De studentpsychologen zetten in 2014 een procedure op voor het meten van het effect van de trainingen. Hiervoor ontwikkelden zij voor- en nametingsformulieren. Dit naast de al bestaande mondelinge en schriftelijke evaluaties.

**Zichtbaarheid**

In 2014 besteedden de studentpsychologen aandacht aan hun zichtbaarheid binnen de hogeschool. Om hun diensten voor het voetlicht te brengen publiceerden ze een nieuwe folder in zowel het Nederlands als het Engels. Daarnaast breidden ze de teksten op studentennet uit en verstrekten ze informatie via posters.

**Preventief aanbod**

De Haagse Hogeschool stelde in 2014 een lijst samen met informatieve websites en online zelfhulp. Op die manier ondersteunde de hogeschool studenten die de stap naar de studentpsycholoog (nog) niet durfden te nemen. En bood De Haagse studenten hulp die zelf (in afwachting van een gesprek) aan de slag wilden met hun problemen. De lijst is op studentennet te vinden en is gedeeld met decanen en vertrouwenspersonen.

**Samenwerking**

De samenwerking tussen de decanen en vertrouwenspersonen intensiverde in 2014. Onder andere door bij elkaar aan te sluiten bij werkoverleggen en vergaderingen. Daarnaast benaderden in het verslagjaar steeds meer docenten en studieloopbaanbegeleiders de studentpsychologen voor consultatie.

## STUDENTENACTIVITEITEN

Studeren vergt veel van jonge mensen. Om hun welzijn te bevorderen, faciliteert De Haagse Hogeschool allerlei vormen van sport en ontspanning. Drie organisaties binnen de hogeschool spelen hierin een belangrijke rol.

Zo onderhoudt, ontwikkelt en ondersteunt Onderwijs- en Studentenzaken een veelvormig studentenleven en een breed aanbod van studentenvoorzieningen. Zowel binnen als buiten de hogeschool. Naast vele andere activiteiten organiseerde Onderwijs- en Studentenzaken in het verslagjaar de brede hogeschoolintroductie en de XXL-mas Party. Dit laatste evenement in samenwerking met ACKU.

ACKU is het studentenbureau voor de hogeronderwijsstudenten van Den Haag. Het communiceert het cultuuraanbod in de stad en biedt studenten de mogelijkheid om kennis te maken met alle soorten kunst en cultuur. Daarnaast stimuleert ACKU het culturele ondernemerschap onder studenten.

Bureau Hogeschoolsport biedt de studenten tegen een aantrekkelijk tarief een breed sportprogramma.

## RECHTSBESCHERMING

*De Haagse Hogeschool heeft de rechtsbescherming voor zowel medewerkers als studenten geborgd. In dit gedeelte beschrijven we de wijze waarop dat is gebeurd en hoe die rechtsbescherming in het verslagjaar heeft gefunctioneerd.*

**Klachtencommissie Ongewenst Gedrag**

De hogeschool heeft een Klachtencommissie Ongewenst Gedrag. De commissie bestaat uit een externe voorzitter en twee medewerkers van de hogeschool. De commissie heeft in 2014 de behandeling voortgezet van een klacht die in 2013 was ingediend. De klacht had betrekking op intimidatie (artikel 2.c van de Klachtenregeling Ongewenst Gedrag). Tot een advies van de commissie is het niet gekomen; de klager heeft zijn klacht ingetrokken.

**Bezwarencommissie Personeel**

De Haagse Hogeschool kent een Bezwarencommissie Personeel. Deze adviseert het College van Bestuur wanneer medewerkers bezwaar aantekenen tegen een rechtspositionele of arbeidsvoorwaardelijke beslissing. De commissie verricht haar werkzaamheden op basis van het Reglement bezwaren personeel, dat in 2013 is overeengekomen tussen het college en het Georganiseerd Overleg. De bezwarencommissie bestaat uit mevrouw mr. E. van Zadelhoff (voorzitter), mevrouw drs. T.E. Pieké-Vermeer (lid) en de heer mr. A.L.J. Janssen (lid).

In 2014 behandelde de bezwarencommissie vier bezwaarschriften.

- Eén bezwaar was gericht tegen het niet verlenen van ondersteuning aan een promotieonderzoek;
- Eén bezwaar was gericht tegen het verloop van de R&O-cyclus;
- Eén bezwaar was gericht tegen de uitslag van de heroverwogen beoordeling;
- Eén bezwaar was gericht tegen het uitblijven van een formele beoordeling.

Eén bezwaar werd ongegrond verklaard. In één geval adviseerde de commissie het bezwaar gegrond te verklaren. De commissie heeft in één geval moeten vaststellen dat het bezwaar niet ontvankelijk was. Tenslotte heeft bij één bezwaar geen verdere behandeling plaatsgevonden, omdat de partijen alsnog overeenstemming bereikten. Alle adviezen zijn door het college overgenomen.

### **Ombudsman voor personeel**

Medewerkers met klachten over gedragingen van collega's, leidinggevenden of (bestuurs)organen kunnen terecht bij de onafhankelijke ombudsman voor het personeel. Meestal raadplegen de medewerkers de ombudsman over de problematiek zonder dat dit leidt tot een officiële klacht. De ombudsman verwijst, geeft advies en bemiddelt desgewenst. Een goed gesprek leidt vaak al tot een bevredigende oplossing. Indien dit niet het geval is en de medewerker een officiële klacht indient, stelt de ombudsman een formeel klachtonderzoek in. Sinds september 2013 is Mathieu Heemelaar de ombudsman van De Haagse Hogeschool.

In 2014 behandelde de ombudsman 66 kwesties, dit waren er meer dan eerdere jaren (gemiddeld 33 per jaar). Bij de meeste kwesties was er een verband de lopende reorganisatie van de hogeschool. Het merendeel van de kwesties had betrekking op verstoorde relaties, functioneringsproblemen en interpretatie van regelgeving. Bij 58 kwesties was advies en/of bemiddeling voldoende. In acht zaken kwam het tot een officiële klacht. Vier zaken werden afgesloten door heldere afspraken te maken onder leiding van de ombudsman. Eén zaak werd aangehouden in verband met ziekte van de klager. Bij één zaak loopt het onderzoek nog. In twee zaken werd een klachtonderzoeksrapport opgeleverd. Eén klachtonderzoek handelde over functioneringsproblemen en de uitvoering van de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Een tweede zaak betrof een verstoorde verhouding tussen een leidinggevende en een personeelslid.

### **Loket Rechtsbescherming voor studenten**

Het Loket Rechtsbescherming van De Haagse Hogeschool verzorgt de administratieve ondersteuning van het College van Beroep voor de Examens (CBE) en de Geschillenadviescommissie (GAC). Daarnaast registreert het de FOS-aanvragen en -uitbetalingsverzoeken.

Bovendien registreert het Loket Rechtsbescherming klachten van studenten. Formele geschillen of klachten zendt het door naar de directeur en indien nodig naar het College van Bestuur. Het loket verwijst studenten met klachten over ongewenst gedrag door naar de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag.

### **Beroep- en bezwaarschriften**

Het College van Beroep voor de Examens (CBE) behandelt beroepschriften van studenten die het niet eens zijn met een beslissing van een examencommissie of een examinator. Het CBE bestaat uit een externe voorzitter (jurist), een docentlid en een studentlid.

De Geschillenadviescommissie (GAC) behandelt bezwaren van studenten tegen beslissingen van andere partijen dan de examencommissie of een examinator. De GAC bestaat eveneens uit een externe voorzitter (jurist), een docentlid en een studentlid.

Het College van Beroep voor de Examens en de Geschillenadviescommissie ontvingen in 2014 in totaal 619 beroep- en bezwaarschriften, 228 meer dan in 2013.

Tegen de volgende beslissingen tekenden studenten beroep of bezwaar aan:

• bindend studieadvies (BSA)	367
• inhoud van tentamens	119
• cijfer	11
• maatregel	7
• stage/afstuderen	15
• fraude bij tentamens/examens	32
• Financiële Ondersteuning Studenten (FOS)	6
• inschrijving en uitschrijving	35
• toelating	2
• collegegeld	0
• overig	25

Voor de 619 beroepszaken gold het volgende:

- 48 werden niet ontvankelijk verklaard;
- 21 werden ingetrokken omdat de student met de studie stopte;
- 356 werden ingetrokken naar aanleiding van een schikkingsvoorstel;
- 69 werden ingetrokken als reactie op het verweerschrift van de examencommissie;
- 114 werden behandeld waarvan:
  - 6 alsnog werden geschikt;
  - 1 alsnog niet ontvankelijk werd verklaard;
  - 27 gegrond werden verklaard;
  - 80 ongegrond werden verklaard;
- 11 zaken waren eind december nog niet afgewikkeld.

### **Klachten (anders dan over ongewenst gedrag)**

De hogeschool heeft een klachtenreglement voor klachten en bezwaren van studenten die geen betrekking hebben op ongewenst gedrag. De meeste klachten worden behandeld door de faculteitsdirecteur van de desbetreffende opleiding. Het College van Bestuur wikkelt de klacht af als de klacht tegen de faculteits- of dienstdirecteur is gericht.

Studenten dienden in 2014 in totaal 47 klachten in, 16 minder dan in 2013 (63 klachten). De klachten betroffen onder andere de hoogte of de restitutie van het collegegeld, de gang van zaken rondom tentamens en het niet (tijdig) invoeren van cijfers in Osiris.

Van de 47 klachten waren aan het einde van het verslagjaar nog drie in behandeling. Voor de overige 44 klachten gold dat:

- 21 klagers in het gelijk waren gesteld;
- 12 klagers in het ongelijk waren gesteld;
- 11 klachten alsnog zijn geschikt of door de student zijn ingetrokken.



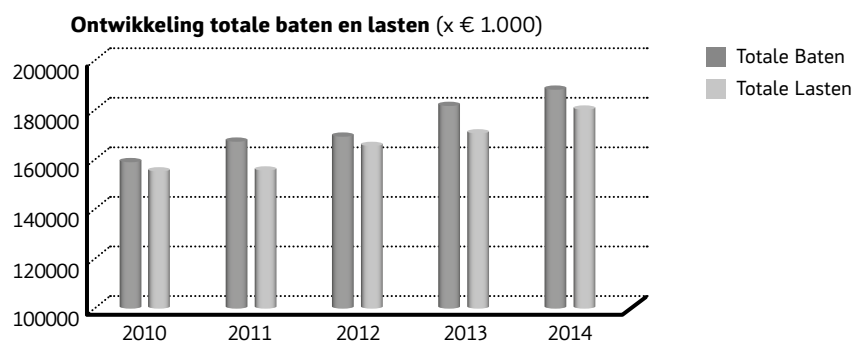
## 10 ONZE FINANCIËN

*Voor De Haagse Hogeschool is een gezonde financiële basis van elementair belang om haar missie als instelling voor hoger beroepsonderwijs uit te kunnen voeren. Hieronder vindt u de informatie over onze financiën gedurende het verslagjaar.*

### FINANCIËEL RESULTAAT

*Het verslagjaar werd afgesloten met een positief exploitatieresultaat van € 8,7 miljoen. In deze paragraaf leest u globaal wat de belangrijkste oorzaken van dit positief resultaat zijn geweest.*

Figuur 1 geeft de ontwikkeling van de totale baten en lasten weer.



Figuur 1: ontwikkeling totale baten en lasten

→ In bijlage 10 vindt u de jaarrekening, waarin een meer gedetailleerde beschrijving is opgenomen.

## Verklaring resultaat ten opzichte van de begroting

De hogeschool heeft in 2014 € 6,6 miljoen extra rijksbijdrage ontvangen. Dit is tevens de afwijking tussen de begroting en de realisatie 2014. De sterke toename van het aantal studenten ten opzichte van de Referentieraming 2013 heeft in de voorjaarsnota van 2014 geleid tot een toevoeging aan het landelijke hbo-budget. Het aandeel van de hogeschool hierin bedraagt € 6,0 miljoen. In december 2014 is er op basis van de najaarsnota een extra toekenning gedaan van € 0,6 miljoen.

De gerealiseerde personele lasten wijken ten opzichte van de begroting af met € 7,4 miljoen.

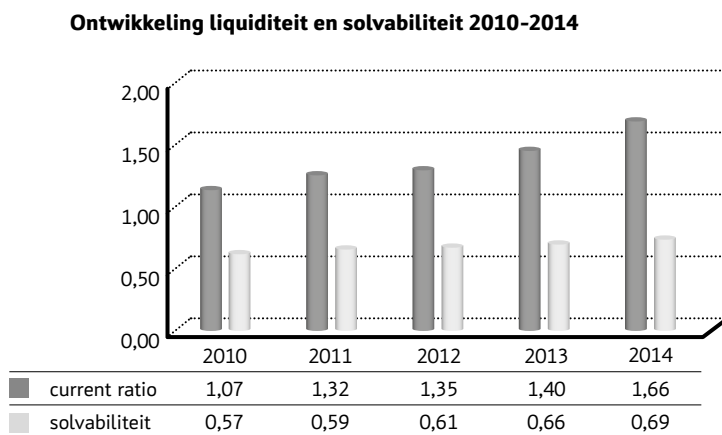
Het gemiddeld aantal medewerkers in loondienst is in lijn met de begroting, maar de salarislasteren die bij de begroting gehanteerd zijn, komen in de realisatie lager uit. In totaal heeft dit geleid tot een onderschrijding van € 2,6 miljoen. Daarnaast is er een onderschrijding van € 1,3 miljoen op de kosten van deskundigheidsbevordering van het personeel. Voor de herinrichting van de hogeschool was voor fase 2 en 3 in de begroting rekening gehouden met een dotatie aan de voorziening voor sociaal flankerend beleid van € 4,0 miljoen. Per september 2014 is fase 2 van de herinrichting van de organisatie doorgevoerd waarbij academies zijn opgegaan in faculteiten. In fase 2 zijn conform afspraken met de vakbonden geen gedwongen ontslagen gevallen en fase 3 zal plaatsvinden in 2015 waardoor de dotatie aan de voorziening sociaal flankerend beleid voor € 0,7 miljoen is gerealiseerd waar € 4,0 miljoen was begroot.

Ook de projectkosten voor de herinrichting zijn, doordat fase 3 is doorgeschoven naar 2015, lager uitgevallen. In de begroting was rekening gehouden met € 2,0 miljoen aan projectkosten waarvan € 1,0 miljoen is gerealiseerd.

De afschrijvingslasten zijn in 2014 € 0,7 miljoen hoger uitgevallen, dit naar aanleiding van de doorgevoerde stelselwijziging (zie *toelichting vermogenspositie en treasurymanagement*).

## VERMOGENSPOSITIE EN TREASURYMANAGEMENT

*De vermogenspositie van De Haagse Hogeschool is solide. De current ratio, het kengetal waarmee de financiële situatie en specifiek de liquiditeit van de hogeschool wordt gemeten, steeg in het verslagjaar van 1,40 naar 1,66. De solvabiliteit, dat is de verhouding tussen vreemd vermogen en eigen vermogen, steeg ten opzichte van 2013 met 0,03 punt naar 0,69. Daarmee valt zij ruim binnen de gestelde signaleringsgrenzen van de Commissie Don.*



*Figuur 2: Ontwikkeling van de liquiditeit en solvabiliteit in de periode 2010-2014. De cijfers met betrekking tot 2013 zijn aangepast naar aanleiding van de stelselwijziging.*

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

In 2014 behaalde De Haagse als gevolg van de marktontwikkelingen € 0,2 miljoen lager rendement dan verwacht op de uitgezette middelen. De rentebaten bedragen € 0,2 miljoen in 2014. De overtollige middelen waren in het verslagjaar uitgezet op spaarrekeningen en deposito's.

De aflossing van de langlopende schuld voor de locatie Delft heeft in 2014 plaatsgevonden (€ 6,3 miljoen inclusief boeterente). Door deze vervroegde aflossing zijn de rentelasten zoals ze begroot waren ad € 0,3 miljoen niet gerealiseerd. De hogeschool heeft als gevolg van de aflossing geen langlopende schulden uitstaan.

Door bij beleggingsactiviteiten het Treasurystatuut te volgen, voldoet De Haagse aan de Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010.

### **Stelselwijziging**

Om voor de kosten van meerjarenonderhoud aan te sluiten op de werkelijk gemaakte kosten en niet op een schatting, is in 2014 een stelselwijziging doorgevoerd op de wijze waarop het meerjarenonderhoud wordt geadmistreerd. In plaats van de kosten van meerjarenonderhoud ten laste van een voorziening groot onderhoud te brengen, worden de kosten geactiveerd op verschillende componenten en wordt gedurende de vastgestelde levensduur op deze componenten afgeschreven.

Deze stelselwijziging heeft geleid tot een mutatie in het eigen vermogen van totaal € 14,1 miljoen. De toename bestaat uit de opheffing van de voorziening groot onderhoud van € 9,1 miljoen en de balanswaarde van de activa van € 5,0 miljoen (dit is de waarde van de investeringen die met terugwerkende kracht zijn geactiveerd minus de afschrijvingen hiervan vanaf 2007 tot en met 2013).

## **FINANCIËLE BEDRIJFSVOERING**

*In deze paragraaf leest u over de notitie Helderheid bekostiging hoger onderwijs en over de implementatie van een gesloten betaalsysteem in het verslagjaar.*

### **Notitie Helderheid**

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

### **Uitbesteding**

Bij de Haagse Hogeschool is in het verslagjaar 2014 geen sprake geweest van uitbesteding van bekostigd onderwijs, zoals bedoeld in de notitie Helderheid.

### **Investeren van publieke middelen in private activiteiten**

De Haagse Hogeschool voert een strategie voor private activiteiten waarbij de nadruk ligt op ondersteuning en (verdere) verbetering van het onderwijs binnen de hogeschool. Alle private activiteiten moeten leiden tot een verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.



De aard van de activiteiten is daar dan ook op gericht. De aard van de activiteiten varieert van onbekostigde master en professional courses met een omvang van circa € 3,5 mln. tot het verhuren van winkelruimte. Het uitvoeren van toegepast onderzoek volledig privaat komt niet voor. De hoofdzaak van deze activiteiten binnen De Haagse Hogeschool ligt bij het contractonderwijs. Volgens de notitie helderheid is het besteden van rijksbijdrage aan private activiteiten toegestaan mits aan de in de notitie vermelde voorwaarden wordt voldaan. De door de hogeschool verrichte private activiteiten voldoen aan de gestelde voorwaarden.

#### ***Uitwisseling van studenten***

Hierbij volgen wij de notitie Helderheid. Voor een inhoudelijke toelichting verwijzen wij naar de in de bijlagen vermelde overzichten “aantallen uitwisselingstudenten” en “overzicht partnerinstellingen”.

#### ***Maatwerktrajecten***

In 2014 zijn er geen maatwerktrajecten georganiseerd zoals bedoeld in de notitie Helderheid.

#### **Campuscard**

Door het vervallen van de betaalmogelijkheid via de Chipknip heeft De Haagse Hogeschool gekozen voor de implementatie van een gesloten betaalsysteem. Elke student en medewerker heeft een campuskaart ontvangen. Om met deze campuskaart te kunnen betalen, moet deze worden opgeladen. De overgang naar een gesloten betaalsysteem heeft in 2014 niet geleid tot een significante verhoging van de kasstroom.



## 11. ONZE TOEKOMST/CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

*In dit hoofdstuk schetsen we een beeld van de verwachte ontwikkeling(en) binnen de financiële positie van de hogeschool voor de periode 2015-2020. Deze verwachting is opgesteld in een periode waarin het nieuwe instellingsplan 2014-2020 deel 1 (visiedocument) is gepresenteerd. De visie en ambities zullen worden omgezet in concrete veranderingen en verbeteringen (deel 2). Daarnaast is ten tijde van het opstellen van het meerjarenperspectief de hogeschool volop bezig met de uitwerking van de herinrichting van de organisatie. Het jaar 2015 wordt gezien als een transitiejaar. Dit betekent dat het concretiseren van bovenstaande nog niet geheel mogelijk is geweest bij het opstellen van het perspectief. Tijdens de verdere invulling van het instellingsplan en de organisatieontwikkeling gedurende het begrotingsjaar 2015 kunnen daardoor onvoorziene wijzigingen ontstaan met financiële consequenties. Voor zover mogelijk, is rekening gehouden met nieuwe beleidsrichtingen en is het staande beleid met doorwerkeffecten verwerkt. Daarnaast is gekeken naar trends uit het verleden en zijn de verwachtingen van het verloop van de (bekostigde) studentenaantallen meegenomen.*

### **Financiële verwachting**

In de planperiode investeert De Haagse structureel extra via een financiële impuls aan de faculteiten. Dit ter verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, waarbij eerst wordt ingezet op het terugbrengen van de werkdruk. Met deze impuls loopt De Haagse vooruit op de denkrichting in het hoger onderwijs in relatie tot het sociaal leenstelsel en het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. De Haagse financiert deze kwaliteitsimpuls, mede op verzoek van het ministerie van OCW, uit het eigen vermogen en wacht niet op de opbrengsten van het sociale leenstelsel. De impuls zal voor de komende jaren voor een negatief resultaat zorgen en een beslag leggen op het eigen vermogen. Dit is echter in tijd beperkt en zal via efficiëncyeffecten via de reguliere exploitatie opgevangen gaan worden. De verwachting is dat in 2020 de baten en lasten weer nagenoeg in evenwicht zijn waarbij de baten

van het sociale leenstelsel niet zijn meegerekend. Gedurende de planperiode dalen de financiële kengetallen om vervolgens te stabiliseren in 2020. De ratio's blijven echter ruim binnen de gestelde signaleringsgrenzen waardoor de financiële positie van de hogeschool de komende jaren als solide bestempeld kan worden.

## A. GEGEVENSSET

### Algemeen

De in deze continuïteitsparagraaf getoonde meerjarenraming van De Haagse Hogeschool is opgesteld tijdens het begrotingsproces voor 2015. De hierbij gehanteerde uitgangspunten zijn voor deze continuïteitsparagraaf niet gewijzigd. De in dit hoofdstuk beschreven ontwikkelingen bevatten de belangrijkste meerjarenverwachtingen waarop de financiële prognose is gebaseerd. Hieronder worden de grootste financiële posten nader toegelicht.

### Kengetallen

	Realisatie 2014	Prognose 2015	Prognose 2016	Prognose 2017	Prognose 2018	Prognose 2019	Prognose 2020
<b>Gemiddelde bezetting<sup>1</sup> personeel in loondienst in fte:</b>							
• Management/directie							
• Onderwijzend personeel	1.598	1.635	1.661	1.681	1.695	1.705	1.712
• Wetenschappelijk personeel							
<b>Ingeschreven per 1 oktober<sup>2</sup></b>							
Studentenaantallen	25.481	26.051	26.384	26.627	26.803	26.931	27.024
<sup>1</sup> Door de hogeschool is afgeweken van de handreiking continuïteitsparagraaf door uit te gaan van een gemiddelde bezetting in plaats van een bezetting per 31 december. De bezetting per 31 december 2014 is 1.630 fte. <sup>2</sup> In de handreiking wordt gevraagd naar de stand per 31 december. Deze aantallen zijn voorhanden. Daarom is gekozen voor de stand per 1 oktober							

### Toelichting op de kengetallen

#### **Aantallen ingeschreven studenten**

Voor de prognose is een inschatting gemaakt van de te verwachten aantallen ingeschreven studenten voor de komende jaren. Hierbij zijn trends uit het verleden en toekomstige verwachting rond de instroom meegenomen. Voor de instroom is met name gekeken naar de mogelijke invloed van het sociale leenstelsel. De verwachting is dat vanaf 2015 de instroom 2 procent lager zal zijn dan de instroom die in 2014 heeft plaatsgevonden. De daarop volgende jaren zal de instroom zich stabiliseren op dat niveau. De instroom is dan nog steeds hoger dan de instroom in het verleden. Daardoor zal het totaal aantal ingeschreven studenten de komende jaren nog licht stijgen, waarna het zich vanaf 2019 stabiliseert op circa 27.000 studenten.

#### **Gemiddelde bezetting personeel in loondienst**

De in de kengetallen opgenomen aantallen fte's zijn gerelateerd aan de ontwikkeling van de studentenaantallen. De effecten van de kwaliteitsimpuls en efficiencyverbeteringen zijn alleen financieel verwerkt in dit meerjarenperspectief. De eventuele effecten van de herinrichting van de organisatie (reorganisatie), de kwaliteitsimpuls en efficiencyverbeteringen zijn niet nader uitgewerkt in deze kengetallen.

## Balans

Meerjarenbegroting (per 31/12, x € 1.000)

	Realisatie 2014	Prognose 2015	Prognose 2016	Prognose 2017	Prognose 2018	Prognose 2019	Prognose 2020
<b>ACTIVA</b>							
VASTE ACTIVA:							
Immateriële vaste activa	550	106	-	-	-	-	-
Materiële vaste activa	106.276	118.357	133.700	136.109	134.343	126.811	120.204
Financiële vaste activa	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAAL VASTE ACTIVA</b>	<b>106.826</b>	<b>118.463</b>	<b>133.700</b>	<b>136.109</b>	<b>134.343</b>	<b>126.811</b>	<b>120.204</b>
VLOTTENDE ACTIVA	98.502	86.738	66.268	56.958	53.467	57.097	63.337
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>205.328</b>	<b>205.201</b>	<b>199.968</b>	<b>193.067</b>	<b>187.810</b>	<b>183.908</b>	<b>183.541</b>
<b>PASSIVA</b>							
EIGEN VERMOGEN:							
Algemene reserve	74.204	74.422	71.170	67.237	65.131	63.843	64.621
Bestemmingsreserve publiek	62.998	64.150	62.810	59.970	56.934	54.353	52.495
Bestemmingsreserve privaat	706	-422	-922	-922	-922	-922	-922
Bestemmingsfonds publiek	3.741	3.741	2.941	2.141	1.341	609	609
Wettelijke reserve	550	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAAL EIGEN VERMOGEN</b>	<b>142.199</b>	<b>141.891</b>	<b>135.999</b>	<b>128.426</b>	<b>122.484</b>	<b>117.883</b>	<b>116.803</b>
VOORZIENINGEN	3.725	3.539	3.539	3.539	3.539	3.539	3.539
LANGLOPENDE SCHULDEN	-	-	-	-	-	-	-
KORTLOPENDE SCHULDEN	59.404	59.772	60.430	61.102	61.787	62.486	63.200
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>205.328</b>	<b>205.201</b>	<b>199.968</b>	<b>193.067</b>	<b>187.810</b>	<b>183.908</b>	<b>183.541</b>

## Toelichting op de balans

### Activa

De materiële vaste activa nemen toe als gevolg van voorgenomen investeringen in Sportcampus Zuiderpark en Masterplan Huisvesting. Deze investeringen worden volledig gefinancierd vanuit de eigen middelen waardoor een daling van de vlottende activa plaatsvindt.

### Passiva

In de planperiode wordt het eigen vermogen aangesproken door investeringen in het personeel voor verdere verbetering van de kwaliteit van het onderwijs en werkdrukvermindering.

### Financieringsstructuur

Het financierings- en beleggingsbeleid van de hogeschool is erop gericht binnen de financiële mogelijkheden van de hogeschool een zo hoog mogelijk rendement te verkrijgen op beschikbare liquide middelen en de kosten van aan te trekken middelen zo veel mogelijk te reduceren. Het beheersen van de risico's gaat daarbij boven winstmaximalisatie. Hiervoor zijn kaders vastgesteld in het Treasurystatuut. De kaders zijn gebaseerd op de Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010. De overtollige middelen worden risicomijdend belegd door kortlopende depositorekeningen of spaarrekeningen onder te brengen bij financiële ondernemingen met tenminste een AA-minus rating.

Voor de financiering van de Sportcampus Zuiderpark, het Masterplan Huisvesting en de herinrichting van de organisatie wordt verwacht dat deze volledig vanuit eigen middelen zal plaatsvinden. In het meerjarenperspectief is daarom geen rekening gehouden met het aantrekken van vreemd vermogen.

### Huisvesting

De ontwikkeling van de studentenaantallen en de ingezette herinrichting van de organisatie hebben geleid tot het opstellen en uitvoeren van het Masterplan Huisvesting waarin majeure verbouwingsplannen zijn opgenomen. Tevens heeft dit geleid tot uitbreiding van de huisvesting in de vorm van het huren van ruimtes buiten de bestaande onderwijsgebouwen. Hierin is het grootste deel van de ondersteunende diensten ondergebracht.

Daarnaast zal naar verwachting begin 2017 de bestaande huisvesting aan de Laan van Poot waar onze sportopleiding is gehuisvest, worden verruild met nieuwbouw op de Sportcampus Zuiderpark. In de overeenkomst met de uitvoerende partij (Ballast Nedam/Kuijpers) zijn waarborgen opgenomen voor onverhoopte financiële tegenslagen. De met bovenstaande gepaard gaande lasten en financiering zijn in de prognose verwerkt.

### **Eigen vermogen**

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

De omvang van deze buffer wordt aangeduid als weerstandsratio en dient minimaal 20 procent te bedragen.

### **Ratio's**

Ratio	Formule	signaleringsgrenzen												
		HHS		cie Don		Insp. Onderwijs		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
		min	max	min	max	min	max							
Weerstandratio HHS	Algemene + wettelijke + bestemmingsreserve contractonderwijs/Totale exploitatielasten inclusief rentelasten	20%					41,8%	37,4%	33,7%	30,4%	29,1%	28,2%	28,5%	
Weerstandscapaciteitsratio	Algemene + wettelijke + bestemmingsreserve contractonderwijs/Totale baten (incl. financiële en excl. Buitengewone baten)		5%				39,8%	37,4%	34,7%	31,5%	29,9%	28,8%	28,6%	
Current ratio	Vlottende activa/Vlottende passiva		0,5	1,5	0,5		1,66	1,45	1,10	0,93	0,87	0,91	1,00	
Rentabiliteit	Exploitatieresultaat/Totale baten		0%	5%	0%		4,6%	-0,2%	-2,9%	-3,6%	-2,8%	-2,1%	-0,5%	
Solvabiliteit 1	Eigenvermogen/Totale vermogen		20%				69,3%	69,1%	68,0%	66,5%	65,2%	64,1%	63,6%	
Solvabiliteit 2	Eigenvermogen + Voorziening/Totale vermogen				30%		71,1%	70,9%	69,8%	68,4%	67,1%	66,0%	65,6%	

### *Signaleringsgrenzen Commissie Don en Inspectie van het Onderwijs*

Zowel de Commissie Don als de Inspectie van het Onderwijs hebben signaleringsgrenzen bepaald voor de bovengenoemde ratio's. Gedurende de planperiode nemen de ratio's af vanwege de genoemde extra investeringen in het onderwijs en de vermindering van de werkdruk. Met uitzondering van de rentabiliteit blijven de ratio's echter ruim binnen de gestelde signaleringsgrenzen. Op basis van de nu bekende planning zullen in 2020 de baten en lasten weer nagenoeg in evenwicht zijn. Daardoor voldoet de rentabiliteit weer vrijwel aan de minimumsignaleringsgrens en ook een verdere daling van de overige ratio's zal stoppen. Gesteld kan worden dat de financiële positie van de hogeschool de komende jaren als solide bestempeld kan worden.

## Staat van baten en lasten

Meerjarenbegroting (x € 1.000)

	Realisatie 2014	Prognose 2015	Prognose 2016	Prognose 2017	Prognose 2018	Prognose 2019	Prognose 2020
<b>BATEN</b>							
Rijksbijdrage	132.638	139.722	142.089	147.516	149.782	151.738	154.448
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.360	1.698	1.664	1.698	1.732	1.766	1.802
College-, cursus-, en examengelden	46.268	48.756	50.618	52.917	54.920	56.674	58.014
Baten werk in opdracht van derden	3.451	3.413	3.494	3.529	3.564	3.599	3.635
Overige baten	5.491	3.683	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>189.208</b>	<b>197.272</b>	<b>202.365</b>	<b>210.159</b>	<b>214.497</b>	<b>218.278</b>	<b>222.399</b>
<b>LASTEN</b>							
Personeelslasten	141.224	155.395	162.628	169.689	171.768	173.885	174.056
Afschrijvingen	11.710	12.028	13.158	14.838	15.163	15.084	15.147
Huisvestingslasten	8.917	9.068	9.983	9.732	9.772	9.985	10.192
Overige lasten	18.741	21.258	22.687	23.644	23.861	24.079	24.300
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>180.592</b>	<b>197.749</b>	<b>208.456</b>	<b>217.903</b>	<b>220.564</b>	<b>223.033</b>	<b>223.695</b>
Saldo Baten en lasten	8.616	-477	-6.091	-7.743	-6.067	-4.755	-1.296
Saldo financiële bedrijfsvoering	231	300	199	171	124	155	216
Saldo buitengewone baten en lasten	-	-	-	-	-	-	-
Saldo vennootschapsbelastingen	-109	-131	-	-	-	-	-
<b>TOTAAL RESULTAAT</b>	<b>8.738</b>	<b>-308</b>	<b>-5.892</b>	<b>-7.572</b>	<b>-5.943</b>	<b>-4.600</b>	<b>-1.080</b>

## Toelichting op de staat van baten en lasten

### Rijksbijdrage en collegegelden

Ongeveer 95 procent van de baten van de hogeschool zijn studentgerelateerd. De rijksbijdrage is grotendeels gekoppeld aan de bekostigde studenten jaar t-2 en de behaalde diploma's tussen t-3 en t-2. De collegegelden zijn gerelateerd aan het aantal ingeschreven studenten jaar t-1 (8/12e deel) en jaar t (4/12e deel).

De rijksbijdrage voor de jaren 2015 en 2016 is dan ook al grotendeels te prognosticeren. Een deel van de collegegeldopbrengsten voor het jaar 2015 is ook al bekend, omdat het aantal ingeschreven studenten per 1 oktober 2014 is vastgesteld.

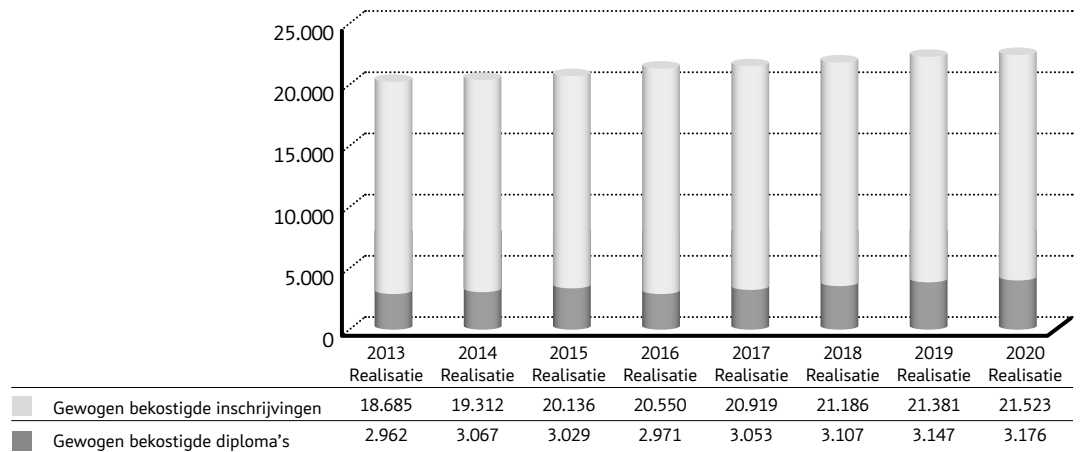
Om een prognose van de te verwachten rijksbijdrage voor de jaren na 2016 en van de verwachte collegegeldopbrengsten voor de jaren 2016 en verder te bepalen is een raming van het verwachte verloop van de (bekostigde)studentenaantallen gemaakt. Deze raming is door de hogeschool opgesteld waarbij trends uit het verleden en toekomstige verwachting rond de instroom en rendement zijn meegenomen. Voor de instroom is met name gekeken naar de mogelijke invloed van het sociale leenstelsel (studievoorschot). Door SEO Economisch Onderzoek is een verkenning uitgevoerd naar het effect studievoorschot op de instroom. Uit dit onderzoek komt naar voren dat de verwachting is dat, zonder aanvullende maatregelen, zo'n 2 procent minder studenten zich zullen inschrijven ten opzichte van de instroom per 1 oktober 2014. Dit betreft een landelijke verwachting en is niet nader uitgewerkt naar regio's. In deze prognose is, vanwege het ontbreken van regionale verwachtingen, uitgegaan van een daling in de instroom van 2 procent. Daarnaast is geconstateerd dat het percentage onbekostigde studenten zowel landelijk als bij de hogeschool is toegenomen ten opzichte van voorgaande jaren. In de meerjarenprognose van de hogeschool zijn bovenstaande twee verwachtingen meegenomen in de raming van de (bekostigde) studentenaantallen.

Voor de rijksbijdrage is daarnaast rekening gehouden met een compensatie voor stijging van de loonkosten. Voor de collegegelden is rekening gehouden met een tariefstijging gekoppeld aan de verwachte consumentenprijsindexstijging.

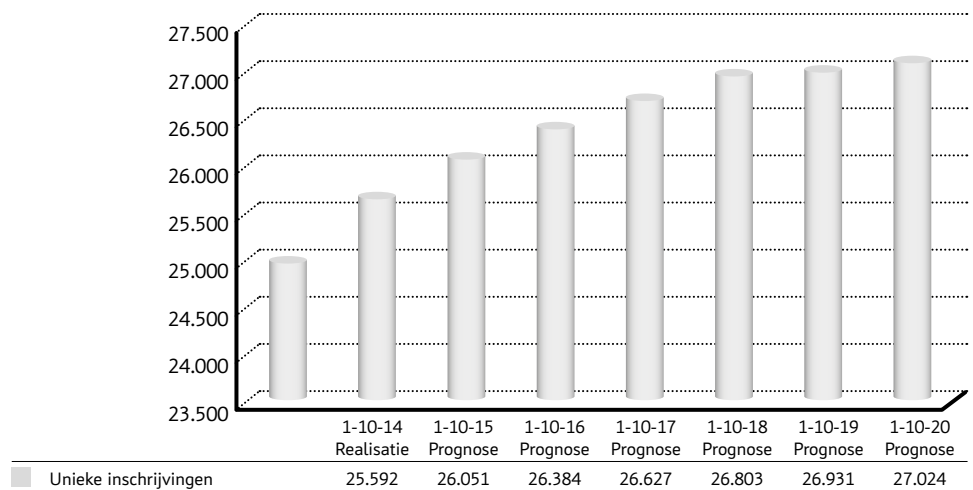
Ondanks een verwachte structurele daling in de instroom ten opzichte van 2014 wordt door het doorwerkingseffect van eerdere instroom verwacht dat het totaal aantal ingeschreven studenten de komende jaren nog licht blijft stijgen. Daarna stabiliseert het aantal zich in 2019 op circa 27.000 studenten.

Ook het aantal bekostigde studenten en diploma's vertonen de komende jaren nog een stijging, waarna ook deze aantallen zich zullen stabiliseren op circa 24.500. Het verwachte verloop van de (bekostigde) aantallen en diploma's en van de ingeschreven studenten ziet er als volgt uit.

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



#### Ontwikkeling unieke inschrijvingen collegejaar



#### **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. De verwachting is dat de omzet jaarlijks met circa 1 à 2 procent zal stijgen.

**Personele lasten**

Personelelasten (x € 1.000)

	Realisatie 2014	Prognose 2015	Prognose 2016	Prognose 2017	Prognose 2018	Prognose 2019	Prognose 2020
Loonkosten personeel	134.104	142.552	146.395	150.308	154.235	158.197	162.208
• Kwaliteit en werkdruk	-	5.000	10.000	15.000	15.000	15.000	15.000
• Efficiency effect	-	-	-	-2.000	-4.000	-6.000	-10.000
Kosten sociaal fonds	1.865	1.700	-	-	-	-	-
Overige personele lasten	5.255	6.143	6.233	6.381	6.533	6.688	6.848
<b>TOTAAL PERSONELE LASTEN</b>	<b>141.224</b>	<b>155.395</b>	<b>162.628</b>	<b>169.689</b>	<b>171.768</b>	<b>173.885</b>	<b>174.056</b>

- *Loonkosten personeel*

De verwachting is dat de loonkosten personeel voor 2015 relatief sterk zullen toenemen ten opzichte van 2014. Grotendeels is dit een gevolg van een toename van het aantal studenten, een verwachte structurele loonkostenstijging met name als gevolg van de afgesloten cao, hogere kosten voor zwaartepunten en onderzoek en een structureel hogere inzet voor IT-projecten. Voor de jaren daaropvolgend zijn de voor 2015 begrote lasten als basis genomen. Vanaf 2016 zijn in dit perspectief de loonkosten 2015 doorgetrokken op basis van de geprognosticeerde toename van het aantal ingeschreven studenten waarbij rekening is gehouden met een jaarlijkse loonkostenontwikkeling van 2,38 procent.

Zowel landelijk als bij de hogeschool is het afgelopen jaar de ratio bekostigde/onbekostigde studenten afgenomen. Dit is een zorgelijke ontwikkeling en vormt een risico. Door een afname van de ratio neemt de rijksbijdrage af terwijl de personele bezetting welke gebaseerd is op het totaal ingeschreven studenten niet zal afnemen. De personele lasten zullen dan een relatief groter beslag op de beschikbare middelen leggen.

- *Kwaliteit en werkdruk, efficiencyeffect*

De Haagse Hogeschool zet in op het verhogen van de kwaliteit van het onderwijs. Daartoe zijn in de kaderbrief voor de komende jaren extra middelen oplopend tot structureel € 15 miljoen. In 2017 beschikbaar gesteld voor kwaliteitsimpuls en werkdrukvermindering. In dit meerjarenperspectief zijn deze middelen voor de komende jaren als personele lasten geprognosticeerd.

Als onderdeel van de herinrichting van de organisatie en de kwaliteitsverbetering zal worden ingezet op efficiencyverbetering in management en bedrijfsvoering. De verwachting is dat het financiële effect hiervan vanaf 2017 gerealiseerd zal worden. De effecten zijn in het meerjarenperspectief in mindering gebracht op de verwachte loonkosten personeel.

- *Kosten sociaal fonds*

De voor 2015 geprognosticeerde incidentele lasten voor het sociaal fonds zijn gerelateerd aan de in gang gezette herinrichting van de organisatie. De verwachting is dat deze kosten voor de jaren na 2015 niet meer zullen voor komen. De jaarlijkse mutatie aan de voorziening sociaal fonds wordt niet als voorziening begroot, maar als mutatie in de personele lasten.

- *Overige personele lasten*

Naast de gebruikelijke kosten zijn structureel extra lasten opgenomen in het kader van leiderschapsontwikkeling en professionalisering van het personeel. Ook dit is een uitvloeisel van het instellingsplan waarin ingezet gaat worden op het verhogen van de kwaliteit van het onderwijs.

- *Huisvestingslasten en afschrijvingen*

De afschrijvingen en de huisvestingslasten nemen de komende jaren toe als gevolg van de (voorgenomen) investeringen komend uit de nieuwbouw van de Sportcampus Zuiderpark en het Masterplan Huisvesting. Daarnaast is rekening gehouden met het speerpunt 'ICT in het onderwijs' welke benoemd is in het instellingsplan.

- *Overige instellingslasten*

Ook wordt verwacht dat de overige instellingslasten de komende jaren zullen toenemen. Mede als gevolg van verwachte extra kosten die samenhangen met de instellingsplanthema's 'internationalisering' en 'ICT in het onderwijs'.

Deze financiële ontwikkelingen kunnen, zoals blijkt uit het eerder genoemde verloop van de ratio's, worden opgevangen binnen de financiële positie van de hogeschool.



# B1 RISICOMANAGEMENT EN BEHEERSINGSSYSTEEM

In 2014 heeft een verfijning plaatsgevonden van het risicomanagement en beheersingssysteem door toevoeging van onderdelen. Zo is een eerste opzet voor een integraal veiligheidsbeleid opgesteld dat begin 2015 door het College van Bestuur is vastgesteld en gedurende 2015 nader zal worden uitgewerkt. En er is een concept-visiedocument ontwikkeld waarin wordt aangegeven hoe De Haagse haar kwaliteit wenst te waarborgen. Daarbij is de aanpak aangepast en geënt op de vier elementen ('interactie en verbinden', 'inspiratie en waarden', 'monitoren en meten', 'grenzen en regels') van de besturingsfilosofie die daarmee in gebalanceerde vorm de rode draad vormen. Op termijn zullen alle bovenstaande zaken samengevoegd (moeten) worden tot een samenhangend integraal hogeschoolbreed risicomanagement en beheersingssysteem. Daarbij zal een proces van bewustwording en het delen van een gemeenschappelijk risicokader de grondslag zijn.

## ***Planning- en controlcyclus***

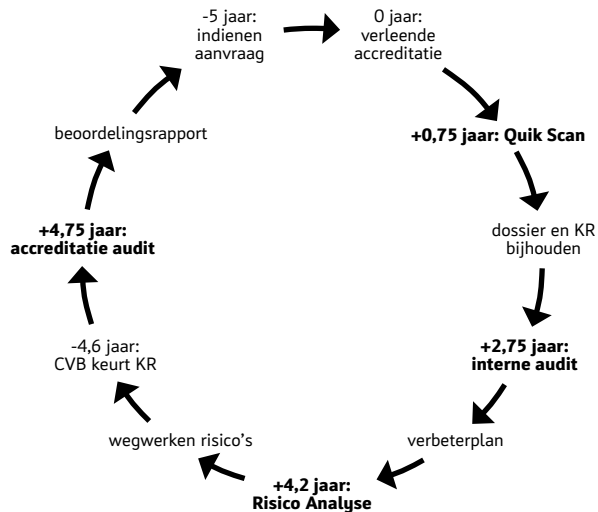
De hogeschool hanteerde in 2014 de planning- en controlcyclus als risicobeheersingssysteem. Daarin zijn ook de uitkomsten van de accreditatiecyclus, waarbij risicoanalyse een belangrijk onderdeel vormt, opgenomen. De planning- en controlcyclus is onderverdeeld in een planfase (kaderbrief en begroting) en een rapportage/monitorfase (periodieke managementrapportages en het jaarverslag). De cyclus begint met de kaderbrief die de (financiële) leidraad bevat voor het verslagjaar. De kaderstelling bevat de uitkomst van de bestuurlijke afweging van de ambities, doelstellingen en uitdagingen van de hogeschool zoals geformuleerd in het hogeschoolontwikkelingsplan. De uitwerking van de kaderstelling is uitgemond in een begroting met beleidsplan per organisatieonderdeel en in een (meerjaren)begroting op hogeschoolniveau. Bij de begroting is aan het management van de organisatieonderdelen gevraagd inzicht te geven in de vertaalslag van hogeschooldoelstellingen naar resultaten en inzicht te geven in de mogelijke ontwikkelingen of belemmeringen. Daarnaast is expliciet gevraagd de mogelijke risico's met impact te bepalen en de daarmee samenhangende beheersmaatregelen te formuleren. Daarmee is risicobeheersing of risicomanagement primair een verantwoording van de lijn. De staf en de diensten hebben als tweedelijnsfunctie een ondersteunende rol naar het bestuur en het management van de organisatieonderdelen bij het signaleren van risico's en het geven van advies op beheersmaatregelen. In de managementrapportage/monitorfase die drie keer per jaar op organisatie- en op hogeschoolniveau plaatsvindt, wordt enerzijds gerapporteerd over vooraf vastgestelde issues ontleend aan de kaderbrief en beleidsplannen. Anderzijds wordt gerapporteerd over zaken die niet verlopen conform de beleidsplannen en over ontwikkelingen, belemmeringen, issues en risico's die het beoogde resultaat (onderdeel of hogeschool) significant beïnvloeden. De concerncontroller heeft de taak verbanden te leggen tussen de signaleringen van verschillende onderdelen (faculteiten) en domeinen (zoals onderwijs, HRM, financiën). Wanneer een aanwijzing of besluit van het College van Bestuur nodig is, wordt dit voorgelegd. Hierbij kunnen nadere afspraken worden gemaakt over intensivering van overleg, monitoring of ondersteuning.

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

## ***De Accreditatie PDCA-cyclus***

Binnen de hogeschool is voor het onderwijs een proces ingericht om de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen en accreditaties zeker te stellen. Hiertoe worden enkele activiteiten uitgevoerd, die zijn opgenomen in de 'accreditatiecyclus'. Daarbij is eenduidig vastgelegd hoe de faculteiten en het College van Bestuur in control zijn over de kwaliteit van een opleiding. Het gaat hierbij onder meer om een quickscan, een interne audit en een risicoanalyse voor de accreditatie van de opleiding. De uitkomsten worden ook opgenomen in de planning- en controlcyclus.

De accreditatiecyclus ziet er als volgt uit:



De quickscan heeft als primair doel te bepalen of de verbeteringen uit de accreditatie zijn/worden doorgevoerd. Zo nodig kan bijsturing van de kwaliteit van de opleiding plaatsvinden.

De interne audit heeft als primair doel het weergeven van in hoeverre de opleiding voldoet aan het kader dat gehanteerd wordt bij de interne audit. De uitkomst wordt besproken met het College van Bestuur en er wordt zo nodig een verbeterplan opgesteld.

De risicoanalyse volgt uit het concept Kritische Reflectie. Hierin worden het rapport van de interne audit en het verbeterplan meegenomen. Het resultaat van de risicoanalyse is een document waarin de risico's ten aanzien van de accreditatie zijn vastgelegd. Hierover wordt aan het College van Bestuur gerapporteerd, waarbij wordt aangegeven hoe de mogelijke risico's worden weggewerkt. Vervolgens wordt de Kritische Reflectie opgesteld en, na goedkeuring van het college, ter accreditatie aangeboden aan het NVAO.

Bovenstaande is daarnaast onder meer onderwerp van gesprek tussen het college en de Onderwijscommissie van de Raad van Toezicht. Die commissie adviseert en ondersteunt de raad bij haar toezichtfunctie op de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek.

### **Integraal veiligheidsbeleid**

Begin 2015 is de notitie inzake Integraal Veiligheidsbeleid 2015-2017 door het College van Bestuur vastgesteld.

Deze zal nog verder worden uitgewerkt en concentreert zich op de fysieke veiligheid (safety) en sociale veiligheid (security). In het tweede kwartaal 2015 zal een integraal veiligheidsfunctionaris worden aangesteld die verantwoordelijk wordt voor de organisatiebrede borging van het beleid en haar implementatie. Als eerste zal gestart worden met een actualisatie van het integraal veiligheidsrisicoprofiel. Tevens is er per 1 januari 2015 een (digitaal) veiligheidsloket Meld- en adviespunt veiligheid geopend. Dat is bedoeld om op een centrale plek meldingen en ondersteuningsverzoeken op veiligheidsvlak te verzamelen en de benodigde ondersteuning te bieden aan de verantwoordelijke faculteiten. Ook is, met betrekking tot sociale veiligheidsrisico's, in 2014 een protocol radicalisering ontwikkeld en vastgesteld door het College van Bestuur.

### **Inkoop**

In 2014 zijn hogescholen die deelnemen in het Hogescholen Inkoop Platform (HIP) collectief een kredietwaardigheidsovereenkomst aangegaan om inzicht te krijgen in de financiële situatie van de voor hen belangrijke leveranciers. De overeenkomst stelt deze hogescholen in staat om online de financiële stabiliteit en continuïteit van belangrijke leveranciers structureel te monitoren op onder meer kredietwaardigheid en betaalgedrag. Door leveranciers met betalingsproblemen en/of nadere faillissementen te identificeren, kunnen hogescholen tijdig passende maatregelen nemen om daarmee hun risico's tot een minimum beperken.

### **Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E)**

Een onderdeel van het 'HHS handboek voor leidinggevenden' is de RI&E. Hierin staat dat de RI&E een verplichte inventarisatie van alle (arbeids)risico's binnen een organisatie is. Waarbij na de inventarisatie de risico's geanalyseerd worden en naast een plan van aanpak voor heel De Haagse Hogeschool, ook deelplannen voor elke faculteit en dienst opgesteld wordt. In 2009-2010 is de meest recente RI&E gehouden. Iedere faculteit of dienst heeft een plan van aanpak opgesteld, waar vanuit een centraal plan van aanpak wordt gemonitord op de maatregelen die nodig zijn om de gesignaleerde knelpunten te verbeteren.

### **De Haagse Integriteitscode 2.0**

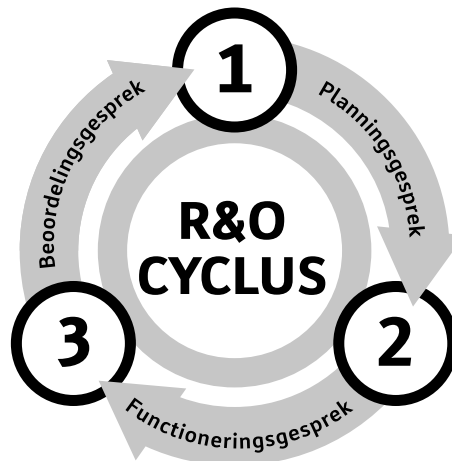
Als instrument van het risicomanagement en beheersingssysteem hanteert de hogeschool De Haagse *Integriteitscode 2.0*. Deze code is geplaatst op de website en nieuwe medewerkers maken kennis met de code tijdens het introductieprogramma. De doelstelling van deze code is gewenst gedrag stimuleren. De code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

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

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

De resultaat & ontwikkelingscyclus is de jaarlijkse gesprekscyclus binnen De Haagse Hogeschool waarin de medewerker met de leidinggevende de dialoog voert over zijn/haar persoonlijke ontwikkeling en over zijn/haar inzet binnen de hogeschool. De leidinggevende vertaalt de organisatiedoelstelling naar doelstellingen voor het organisatieonderdeel en vervolgens naar afspraken met de medewerker.

De cyclus bestaat uit drie gespreksonderdelen:



De gesprekken zijn bedoeld om verwachtingen uit te wisselen, concrete afspraken te maken, feedback te geven en te ontvangen, een totaaloordeel te vormen en dat te bespreken. Een vast onderdeel van de gesprekken betreft de benodigde competenties met de daarbij horende gedragsindicatoren. De Haagse Hogeschool kent een set van competenties die De Haagse Competenties wordt genoemd en waarmee aangegeven wordt welke kwaliteiten voor het goed functioneren van de hogeschool belangrijk worden geacht. Een van de kerncompetenties is zelfmanagement (het actief richting en inhoud geven aan de ontwikkeling van het eigen persoonlijk en professioneel functioneren, waarbij men zich uit eigen beweging houdt aan gemaakte afspraken en vastgestelde normen en waarden). En een van de algemene competenties is integriteit (vanuit overtuiging handelen volgens algemeen aanvaarde of professionele sociale en ethische normen en waarden).

## B2 BELANGRIJKSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

*De Haagse onderkent diverse risico's en onzekerheden die van invloed kunnen zijn op de bedrijfsvoering en de resultaten.*

Het College van Bestuur heeft een aantal onderwerpen en ontwikkelingen aangemerkt als risico's en onzekerheden waarvoor de hogeschool zich het komende jaar geplaagd ziet en die op enige wijze de strategische doelstellingen en het resultaat negatief kunnen beïnvloeden.

- De Haagse Hogeschool heeft met de goedkeuring van het document Profilering en prestatieafspraken van De Haagse Hogeschool (mei 2012) een aantal prestatieafspraken gemaakt met het ministerie van OCW voor de periode 2013-2016. Deze afspraken bevatten een aantal streefwaarden ten aanzien van rendement, tevredenheid van studenten, contacttijd, de verhouding OP:OBP en het opleidingsniveau van de docenten. Aan het behalen van de afspraken is een percentage verbonden van de te ontvangen rijksbijdrage (5 procent). In 2016 zullen de prestatieafspraken door de reviewcommissie van het ministerie van OCW worden beoordeeld. De uitkomsten van deze beoordeling kunnen invloed hebben op de hoogte van de rijksbijdrage vanaf 2017. Naar aanleiding van de inschrijfgegevens per 1 oktober 2014 blijkt dat er inzake het studiesucces en rendement een negatieve trend waarneembaar is. Daardoor komen de prestatieafspraken onder druk te staan. Het maximale risico dat de hogeschool loopt indien de prestatieafspraken niet worden behaald, bedraagt vanaf 2017 jaarlijks € 8 miljoen.

De *midterm review* van de profilering en zwaartepuntvorming als onderdeel van de profilering en prestatieafspraken uit 2012 zoals deze medio 2014 heeft plaatsgevonden, is bemoedigend afgesloten. De reviewcommissie en de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap zijn van oordeel dat De Haagse in voldoende mate een start heeft gemaakt met het realiseren van de profilering en zwaartepuntvorming.

### **Beheersmaatregel:**

De hogeschool had en heeft op alle afspraken beleid ingezet. Het ingezette beleid wordt gecontinueerd en formele rapportage van de prestatieafspraken vindt plaats via de reguliere P&C-cyclus. Zowel het beleid als het resultaat worden daarbij beheersmatig gemonitord en waar nodig worden aanvullende maatregelen getroffen. Daarnaast hebben het College van Bestuur en de, bij de zwaartepunten dagelijks en direct betrokken, faculteitsdirecteuren, lectoren en programmacoördinatoren een regulier periodiek overleg om de afspraken optimaal en in hun volledigheid te realiseren om financiële en imagotechnische risico's te minimaliseren.

- De hogeschool is in 2013 het programma instellingstoets kwaliteitszorg (ITK) gestart om de instellingstoets voor te bereiden. De instellingstoets is een instrument waarmee de NVAO de kwaliteitszorg op hogescholen toetst. De Haagse Hogeschool ondergaat in 2016 de instellingstoets kwaliteitszorg. Dit is een aanvulling op de opleidingsaccreditaties. De opleidingsaccreditatie kijkt of het onderwijs goed is, of het gerealiseerd eindniveau voldoende is en of de kwaliteitszorg bij de opleiding functioneert. De instellingstoets beoordeelt het systeem voor kwaliteitszorg van de hogeschool als geheel.

ITK komt met de herinrichting van de hogeschool en het nieuwe instellingsplan in een volgende fase terecht. Die fase wordt in belangrijke mate gedomineerd door de strategische en organisatorische vraagstukken van dit moment. De hogeschool heeft een nieuw instellingsplan waarmee bepaalde strategische keuzes gemaakt zijn. De organisatie wordt opnieuw ingericht en daarbij is ook de besturingsfilosofie herijkt.

ITK levert daarnaast inzicht in de mate waarin de hogeschool voldoet aan de vijf standaarden van de NVAO. Deze hebben mede betrekking op de wijze waarop de instelling zijn visie en strategie heeft geïmplementeerd in het onderwijs. Het programma en de activiteiten zijn onderdeel van de P&C-cyclus. Het willen behalen van de instellingsaccreditatie brengt vragen met zich mee die moeten worden afgestemd op de ambitie, ontwikkeling en inrichting van de hogeschool. Daarbij bevatten de vijf standaarden geen expliciete normen. Daarmee is de basis van de accreditatie niet geheel zeker.

**Beheersmaatregelen:**

De reorganisatie van het primaire proces en de totstandkoming van het strategische instellingsplan 2014-2015 zorgden voor een aantal veranderingen. Tijdens deze veranderingen is het traject van de ITK en het programma ter voorbereiding van de instellingstoets meegenomen. Het is geëvolueerd naar een kwaliteitszorg die een duidelijk beroep doet op *soft control*. Dit doorlopende proces vindt een systematische doorgang in gesprekken en bezoeken door het College van Bestuur aan de faculteiten en in het voortzetten van de dialoog met de gehele organisatie. In 2015 zullen via deze MT-bezoeken alle zeven faculteiten voor de zomer bezocht worden met als centraal thema van het bezoek 'het kwaliteitszorgsysteem van de faculteit'. Het ITK-team rapporteert per kwartaal aan het College van Bestuur over de algemene voortgang van het programma, specifieke onderdelen en de mate waarin de instelling al voldoet aan de vijf standaarden van de NVAO.

- De hogeschool staat midden in het proces van een herinrichting. Deze verloopt in drie fasen:
  - Fase 1 betreft het optimaliseren (binnen de bestaande organisatiestructuur) van de huidige situatie ten aanzien van vier thema's.
  - Fase 2 betreft de herinrichting en herclustering van opleidingen en academies.
  - Fase 3 betreft de herinrichting en herclustering van de staf en de ondersteuning, zowel decentraal als centraal.

De herinrichting heeft gevolgen voor de positie, verantwoordelijkheden en taken van grote groepen medewerkers. In eerste instantie bij de academies, maar ook bij de ondersteunende diensten. Deze veranderingen gaan gepaard met onzekerheid over de eigen rol en die van anderen. Die onzekerheid kan deels worden weggenomen door helderheid in planvorming, besluitvorming en te ondernemen stappen. Het bestuur betreft partijen (directeuren, teamleiders, unithoofden, medezeggenschap) in zijn planvorming en uitwerking. Op basis van gesprekken tussen het College van Bestuur en de Hogeschoolraad is een deel van de aanpak van de reorganisatie fase 3 gewijzigd. Deze wijzigingen hebben geen gevolgen voor het tijdpad van het proces, maar gaan over de zorgvuldige invulling van het traject en de aansluiting bij het onderwijs. Desalniettemin kunnen deze wijzigingen voor onrust zorgen onder de medewerkers en kan het invloed hebben op het vervullen van functies en vacatures. Het is daarom belangrijk het proces goed te blijven volgen.

**Beheersmaatregelen:**

De stand van zaken van de organisatieontwikkeling was en is wekelijks onderwerp van het gesprek tijdens de reguliere vergadering van het College van Bestuur. Zo worden risico's zoals vooraf voorzien scherp gevolgd en risico's die gaandeweg ontstaan tijdig opgemerkt. Ook kunnen maatregelen worden ingezet. Het bestuur heeft middelen gereserveerd om noodzakelijke maatregelen te kunnen nemen wanneer de resultaten in het geding komen door bijvoorbeeld overgangssituaties, maar ook voor begeleiding en scholing. Daarbij wordt in tempo en planning rekening gehouden met de pieken in het onderwijsproces en het verandervermogen van de betrokken onderdelen. In goed overleg met de Hogeschoolraad is besloten om fase drie te laten begeleiden door een externe partij.

- De onvoorspelbaarheid van de instroom is toegenomen. De voorspelling van de ontwikkeling van de studentaantallen, waaronder de instroom, is een belangrijk element in de onderwijsorganisatie en de (financiële) planning op korte en langere termijn. Ook dit is onderdeel van de P&C-cyclus. Een aantal externe ontwikkelingen dragen bij aan de onvoorspelbaarheid: de invoering van het sociale leenstelsel, het instellen van numerus fixus door collega-instellingen en de aankondiging en invoering van maatregelen door het ministerie van OCW die beperkend werken op de (her)inschrijving (en het even goed weer terugdraaien ervan).

**Beheersmaatregel:**

De hogeschool reageert hierop met een intensieve monitoring van de ontwikkeling van de aanmeldingen en het breed beschikbaar stellen van informatie. De Haagse stemt intensief af met de uitvoeringsinstanties van het ministerie. Tot slot neemt het bestuur – op aangeven van de directeur van de faculteit – frequenter besluiten over maatregelen die de instroom en het assortiment bevorderen of beperken. Daarnaast heeft het College van Bestuur met de Raad van Toezicht afgesproken te gaan werken met scenario's waarbij ook aandacht zal zijn voor krimp.

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

**Beheersmaatregel:**

Ook deze ontwikkeling zal in de hierboven genoemde scenario's meegenomen worden.

- Onderwijskwaliteit en veiligheid zijn twee verwante kernwaarden van de hogeschool: een veilige leeromgeving is een belangrijke randvoorwaarde voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs. De wijze waarop de veiligheidszorg wordt vormgegeven, sluit aan bij de wijze waarop de bredere kwaliteitszorg binnen de hogeschool vorm krijgt. In haar veiligheidsvisie heeft De Haagse verwoord hoe zij de fysieke, sociale en bestuurlijk-organisatorische risico's denkt te kunnen beheersen. Desalniettemin kan De Haagse niet volledig uitsluiten dat er zich gevallen van bijvoorbeeld fraude of diefstal voordoen. In 2014 is de hogeschool opgeschrikt door tentamendiefstal. Daarnaast kent De Haagse een grote groep internationale studenten die aan De Haagse studeren en studenten die een deel van hun studie in het buitenland volgen.

**Beheersmaatregelen:**

Toen de berichten over tentamendiefstal ons bereikten, heeft De Haagse per direct onderzoek verricht naar de wijze waarop dit heeft kunnen gebeuren en heeft zij adequate maatregelen getroffen. Deze maatregelen betroffen de korte termijn. Een projectgroep heeft daarnaast de opdracht gekregen om voor de langere termijn een procedure te ontwikkelen die het tentamenproces veilig moet maken. Uiterlijk 1 september 2015 zullen alle faculteiten met de nieuwe procedure werken.

Voor de veiligheid van de groep internationale studenten is nauw contact met Nuffic over de veiligheidssituatie in de landen waar de studenten een deel van hun studie volgen. Het crisisbeleid, met betrekking tot studenten die verblijven in het buitenland en in het kader van de fysieke veiligheidsrisico's, zal in 2015 geactualiseerd worden.

In 2015 zal ook een veiligheidsfunctionaris aangesteld worden die de veiligheidsvisie zal vertalen naar een integraal veiligheidsbeleid.

## B3 RAPPORTAGE TOEZICHTHOUDEND ORGAAN

### **Uitvoering toezicht**

De samenwerking tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur is open, kritisch en constructief. De taken van de raad – werkgever voor het bestuur, toezicht op het bestuur, klankbord voor het bestuur – waren in balans.

De raad heeft bij zijn toezicht specifiek aandacht voor het risicobeheer en -management van het College van Bestuur. De raad volgt intensief de planning- en controlcyclus, die het college als risicobeheersingssysteem hanteert. Elke fase van de P&C-cyclus – de kaderbrief voor de allocatie van middelen, de begroting, de periodieke managementrapportages en de jaarrekening – bespreekt de Auditcommissie met de portefeuillehouder en de betrokken leden van de staf, ter voorbereiding op de bespreking in de vergadering van de raad. In deze besprekingen komen de aanpak van zaken en gekozen oplossingen diepgaand aan de orde.

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

In dit risicotoezicht brengt de raad zijn toezichtfunctie en klankbordfunctie bij elkaar. Het volledige jaarverslag van de Raad van Toezicht is te vinden in hoofdstuk 2.

# BIJLAGEN

## 2. ONZE HOGESCHOOL - Governance en Besturing

---

- 2.1 Portefeuille verdeling College van Bestuur**  
Portefeuille verdeling College van Bestuur 2014
- 2.2 Declaraties CvB**
- 2.3 Overzicht beschikbare zetels**  
Hogeschoolraad  
Faculteitsraden
- 2.4 Overzicht faculteiten en opleidingen**

## 3. ONS ONDERWIJS

---

- 3.1 Overzicht van alle bachelor- en Associate Degree-opleidingen op Hoop-gebied**
- 3.2 Overzicht masteropleidingen en professional courses**
- 3.3 Overzicht maatwerktrajecten**
- 3.4 Overzicht partnersinstellingen**

## 4. ONS ONDERZOEK

---

- 4.1 Lectoren en kenniskringen 2014**
- 4.2 Evenementen in 2014**

## 7. ONZE STUDENTEN

### Toelichting op overzichten jaarverslag 2014

---

#### Algemeen

#### 7.1 Studentenpopulatie

- 7.1.1. Aantal studenten ingeschreven bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk
- 7.1.2 Marktaandeel inschrijvingen en instroom

#### 7.2 Instroom

- 7.2.1 Instroom bij voltijd- deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk 2012-2013 t/m 2014-2015
- 7.2.2 Instroom bij voltijddopleidingen 2012-2013 t/m 2014-2015
- 7.2.3 Instroom bij deeltijddopleidingen 2013-2013 t/m 2014-2015
- 7.2.4 Instroom bij duale opleidingen 2012-2013 t/m 2014-2015
- 7.2.5 Instroom naar geslacht per opleiding 2012-2013 t/m 2014-2015
- 7.2.6 Instroom naar etniciteit per opleiding 2012-2013 t/m 2014-2015
- 7.2.7 Instroom naar vooropleiding per opleiding 2012-2013 t/m 2014-2015

#### 7.3 Propedeuserendement

- 7.3.1 Propedeuserendement in 2 jaar bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk 2010-2011 t/m 2012-2013

#### 7.4 Afgestudeerden

- 7.4.1 Aantal afgestudeerden en gemiddelde studieduur voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk 2011-2012 t/m 2013-2014

## 7.5 Studiestakers

- 7.5.1 Aantal studiestakers en gemiddelde studieduur voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk 2011-2012 t/m 2013-2014

## 7.6 Negatief Bindend studieadvies

- 7.6.1 Negatief Bindend studieadvies van instroom 2011-2012 t/m 2013-2014, na 1 jaar, bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk

## 7.7 Bezoekersaantallen Open Dag

## 8. ONZE MEDEWERKERS

---

### 8.1 Algemene ontwikkelingen in fte's en aantallen

- 8.1.1 Totaal aantal fte's per categorie van 2008 t/m 2014 (OP/OBP, man/vrouw)
- 8.1.2 Totaal aantal medewerkers per categorie van 2008 t/m 2014 (OP/OBP, man/vrouw)
- 8.1.3 Medewerkers in fte's werkzaam op arbeidsovereenkomst in 2014 per organisatie-eenheid en totaal, verhouding m/v en op/obp per organisatie-eenheid en totaal in procenten\*
- 8.1.4 Medewerkers in aantallen werkzaam op arbeidsovereenkomst in 2014 per organisatie-eenheid en totaal, verhouding m/v en op/obp per organisatie-eenheid en totaal in procenten\*
- 8.1.5 Verdeling naar functie schaalniveau in percentages gebaseerd op aantallen
- 8.1.6 Verdeling naar functie schaalniveau van het onderwijzend personeel in percentages gebaseerd op aantallen en FTE
- 8.1.7 Verhouding tussen vast en tijdelijk personeel
- 8.1.8 Percentage van de leeftijdsopbouw per categorie van 10 jaren in 2014 gebaseerd op fte's

### 8.2 Ziekteverzuim

## 9. ONZE VOORZIENINGEN EN FACILITEITEN

---

### 9.1 Financiële ondersteuning bij studievertraging (Profleringsfonds) 2014

- 9.1.1 Aanvragen bij het profleringsfonds per academie\*
- 9.2.1 Aanvragen bij het Profleringsfonds per omstandigheid



## 10. ONZE FINANCIËN

---

### 10.1 Jaarrekening 2014

#### Algemeen

#### Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

##### Activa

- Immateriële vaste activa
- Materiële vaste activa
- Vlottende activa

##### Passiva

- Eigen vermogen
- Voorzieningen
- Langlopende schulden
- Kortlopende schulden

#### Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

- Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en –subsidies
- Personele lasten
- Renteopbrengsten
- Rentelasten
- Vennootschapsbelasting

#### Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

##### A.1.1 Balans (na resultaatbestemming) per 31 december 2014

##### A.1.2 Staat van baten en lasten over 2014

##### A.1.3 Kasstroomoverzicht over 2014

#### Toelichting posten uit het kasstroomoverzicht

##### A.1.4 Toelichting behorende tot de balans

##### Vaste activa

- 1.1 Immateriële vaste activa
- 1.2 Materiële vaste activa

##### Vlottende activa

- 1.5 Vorderingen
- 1.7 Liquide middelen

##### Passiva

- 2.1 Eigen vermogen
- 2.2 Voorzieningen
- 2.4 Kortlopende schulden

#### Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

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

##### Baten

- 3.1 Rijksbijdragen
- 3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies
- 3.3 College-, cursus, les en examengelden
- 3.4 Baten werk in opdracht van derden
- 3.5 Overige baten

##### Lasten

- 4.1 Personele lasten

#### Model WNT: wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector.

- 4.2 Afschrijvingen
- 4.3 Huisvestingskosten
- 4.4 Overige lasten

#### 5. Financiële baten en lasten

#### 6. Belastingen

#### In de jaarrekening te verantwoorden subsidies

#### Model G

#### FSR

#### Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

#### Gebeurtenissen na balansdatum

#### Statutaire regeling resultaatbestemming

#### Resultaatbestemming

#### Gegevens over de rechtspersoon

## 12. Lijst met afkortingen

---

## 2. ONZE HOGESCHOOL - GOVERNANCE EN BESTURING

### 2.1 Portefeuille verdeling College van Bestuur

Omschrijving: Portefeuille verdeling College van Bestuur 2014  
 Peildatum: 1 december 2015  
 Bron: BB, HRM, website

#### Portefeuille verdeling College van Bestuur 2014

R.K.Brons Voorzitter College van Bestuur Tot maart 2014		Dr. M.S. (Susana) Menendez Lid College van Bestuur		Drs. J.W. (Jan) Lintsen MBA Lid College van Bestuur	
Mr. L.K. (Leonard) Geluk Voorzitter College van Bestuur Vanaf april 2014					
Externe betrekkingen HRM-beleid Marketing en Communicatie Studentenzaken en Alumnibeleid		Onderwijs & Internationalisering Onderzoek & Innovatie Kwaliteitszorg Diversiteit		Financieel Beleid Information Technology Facilitaire zaken Planning & Control Herinrichting organisatie	
Academies (jan/sept)	Faculteiten (sept->)	Academies (jan/sept)	Faculteiten (sept->)	Academies (jan/sept)	Faculteiten (sept->)
<p><b>Academie voor Gezondheid</b> Directeur: S.L.F. Burgers-Geerinckx MHA</p> <p><b>Academie voor Sportstudies</b> Directeur: W.N. Looije MBA B ICT</p> <p><b>Academie voor Sociale Professies</b> Directeur: drs. N. van Dijk</p> <p><b>Pedagogische Academie voor Basisonderwijs</b> Directeur: drs. F.G.F.M. Bolsius</p>	<p><b>Faculteit Gezondheid, Voeding &amp; Sport,</b> Directeur: S.L.F. Burgers-Geerinckx MHA</p> <p><b>Faculteit Sociaal Werk &amp; Educatie</b> Directeur: drs. N. van Dijk</p>	<p><b>Academie voor Bestuur, Recht en Veiligheid</b> Directeur: mr. M.M. Nannings MSc</p> <p><b>Academie voor European Studies &amp; Communication Management</b> Directeur: A.Minkman</p> <p><b>Academie voor Facility Management</b> Directeur: A.I.M. Otto MA</p> <p><b>Academie Management &amp; Human Resources</b> Directeur: A.I.M. Otto MA (per 1 juni)</p> <p><b>Academie voor Marketing &amp; Commerce</b> Directeur: B.S. Frederiksz MOC (wnd.)</p> <p><b>The Hague School of Management (masters &amp; professional courses)</b> Directeur: dr. C. van Halsema</p> <p><b>Centrum voor Lectoraten en Onderzoek</b> Directeur: mr. drs. C.M.A. van der Meule</p>	<p><b>Faculteit Management Organisatie</b> Directeur: C.M.B. Berendsen</p> <p><b>Faculteit Bestuur, Recht &amp; Veiligheid</b> Directeur: mr. B.M. Schumacher</p> <p><b>The Hague School of Management (masters &amp; professional courses)</b> Directeur: Y. Shitrit, a.i</p> <p><b>Centrum voor Lectoraten en Onderzoek</b> Directeur: mr. drs. C.M.A. van der Meule</p>	<p><b>Academie voor Accounting &amp; Financial Management</b> Directeur: Mag. U.M. Daurer</p> <p><b>Academie voor ICT &amp; Media, Den Haag, Delft, Zoetermeer</b> Directeur: G. de Ruiter MA</p> <p><b>Academie voor Technology, Innovation &amp; Society Den Haag</b> Directeur ing. A. de Jager</p> <p><b>Academie voor Technology, Innovation &amp; Society Delft</b> Directeur ir. S.W.T. van Ipenburg Grijpma</p>	<p><b>Faculteit Business, Finance &amp; Marketing</b> Directeur: B.S. Frederiksz MOC</p> <p><b>Faculteit IT &amp; Design - Den Haag, Delft, Zoetermeer</b> Directeur: G. de Ruiter MA</p> <p><b>Faculteit Technologie, Innovatie &amp; Samenleving - Den Haag, Delft</b> Directeur: ir. S.W.T. van Ipenburg Grijpma</p>
Diensten		Diensten		Diensten	
<p><b>Bestuursbureau</b> Secretaris CvB: drs. R.A. Keizer (tot 1 oktober 2014) drs. S. van Meerten (wnd. per 1 oktober 2014)</p> <p><b>Communicatie &amp; Marketing</b> Directeur: drs. J.E.C. van Rosmalen</p> <p><b>Hogeschool Bibliotheek</b> Hogeschoolbibliothecaris: A.T. ten Berge (wnd.)</p> <p><b>HRM</b> Directeur: mr. M.A van Walt van Praag</p>		<p><b>Onderwijs &amp; Studentenzaken</b> Directeur: drs. M.A. de Haas</p>		<p><b>Facilitair bedrijf</b> Directeur: H. van de Brug</p> <p><b>Financieel Economische Zaken</b> Directeur: drs. A. Huibrechtse-Truijens</p> <p><b>IT</b> Directeur: drs. M.L. van de Werke (tot september 2014) Frank Hendrickx (a.i. per september 2014)</p>	

## 2.2 Declaraties CvB

Omschrijving: Declaraties CvB  
Peildatum: 31 december 2014  
Bron: HRM en FEZ

	R.K. Brons (1-1 tot 1-3)	L.K. Geluk (1-4 tot 1-1)	M.S. Menendez	J.W. Lintsen
Representatiekosten	-	168	193	38
Reiskosten binnenland	-	244	609	287
Reiskosten buitenland*	-	8.717	-	-
Overige kosten**	4.840	625	5.510	450
<b>subtotaal</b>	<b>4.840</b>	<b>9.754</b>	<b>6.312</b>	<b>775</b>
NS-jaarkaart	-	8.709	9.346	2.285
onkostenvergoeding	500	3.000	2.400	2.400
<b>subtotaal</b>	<b>500</b>	<b>11.709</b>	<b>11.746</b>	<b>4.685</b>
<b>Totaal</b>	<b>5.340</b>	<b>21.463</b>	<b>15.606</b>	<b>6.088</b>

\* De reis- en verblijfskosten buitenland hebben betrekking op een studiereis naar China.

\*\* Onder de overige kosten vallen scholingskosten die betrekking hebben op scholing die exclusief voor (een lid van) het CvB is verzorgd en symposia- en congreskosten.

## 2.3 Overzicht beschikbare zetels

Omschrijving: Overzicht beschikbare zetels Hogeschoolraad  
Peildatum: 1 september 2014  
Bron: BB

### Hogeschoolraad

Kiesdistrict	achternaam	tussenvoegsel	voorletters	voornaam	Personeel	Student	Personeel vacant	Studenten vacant
AFM/Sportstudies	Geffen	van	M.J.B.	Maarten	P		0	8
BRV	Kuru		K.	Kadir	P			
	Kassangali		D.K.	Kevin		S		
	Binda		D.			S		
ESC	Koelemij		P.M.	Philip	P			
ICTM	Spanjers		R.M.R.	Roy	P			
FM/TISD	Pillen		B.L.C.	Ben		S		
	Jeucken		G.J.	Gerard	P			
GZH	van Ommeren		R.B.	Richard	P			
M&C	Voordouw		C.J.	Caroline	P			
MHR/PABO	Ruiter	de	A.M.	Anne	P			
SP	Lamboos		B.J.	Bart	P			
TIS Den Haag	Parre		L.P.	Lisanne		S		
	Have		R.	Rein	P			
Diensten +	de Zwaan		J.W.	Jaap Willem	P			
M&PC + CLO	Chirino		C.M.	Cedric	P			
<b>Totaal</b>					<b>12</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>8</b>

## Faculteitsraden

Omschrijving: Overzicht beschikbare zetels faculteitsraden

Peildatum: 1 november 2014

Bron: BB

Clustering academieraden i.v.m. overgangperiode van academieraden naar faculteitsraden per 1 september 2014

2014-2015							Personeel vacant	Studenten vacant
Faculteitsraad	achternaam	tussenvoegsel	voorletters	voornaam	Personeel	Student		
<b>BUSINESS, FINANCE &amp; MARKETING</b>							<b>2</b>	<b>5</b>
AFM	Mooijman		F.L.M.	Ferdie	P			
	Buijs		P.F.H.	Patrcia	P			
	Schellingerhout		B.	Bob		S		
	Weijde	van der	K.	Kristiaan		S		
	Smoor		J.M.N.	Jasmijn		S		
M&C	Simon		L.	Lieske	P			
	Borsje		M.A.	Martijn	P			
	Boissy		J.G.	Jean	P			
<b>BESTUUR, RECHT &amp; VEILIGHEID</b>							<b>0</b>	<b>0</b>
BRV	Brouwers		E.H.C.M.	Edwin	P			
	Postma		A.I.	Anneke	P			
	Pulles		S.M.	Sander	P			
	Bakker		G.E.	Gerben	P			
	Smith		A.P.J.A.	Annoek		S		
	Binda		D.	Deepak		S		
	Beek	van der	E.R.			S		
	Steigenga		t.	Thijs		S		
<b>GEZONDHEID, VOEDING &amp; SPORT</b>							<b>0</b>	<b>0</b>
GZH	Lambert		J.L.R.	Joop	P			
	Foendoe Aubel		G.A.J.	Gwendell	P			
	Genugten	van	A.H.M.	Tonnie	P			
	Janssen		N.	Nienke		S		
	Corbière		F.A.	Femke		S		
	Nguyen		A.D.			S		
SPORT STUDIES	van Geffen		M.J.B.	Maarten	P			
	Sutarto-Hardjosusono		E.S.B.	Surya	P			
	Koeleman		G.A.T.	Trudy				
	Duuren	van	E.L.	Esther		S		
	Groot	de	J.W.	Jeroen		S		
	Dollee		E.C.	Eveline		S		
<b>IT &amp; DESIGN</b>							<b>0</b>	<b>1</b>
IT & DESIGN	Weenink		H.P.	Helene	P			
ICTM	Vreught	de	J.P.M.	Hans	P			
	Vuurens		J.B.P.	Jeroen	P			
	Yazici		A.	Abdul		S		
	Sluimer		R.	Ruben		S		
<b>MANAGEMENT &amp; ORGANISATIE</b>							<b>1</b>	<b>3</b>
ESC	Dewina		M.	Marieke	P			
	Bodde		M.A.W.T.	Mariëlle	P			
	Koelemij		P.M.	Philip	P			
FM	Heemskerck-Nooij		B.A.	Bernadette	P			
	Dressen-Rog		M	Marlinda	P			
	Joostens		F.G.L.	Frans	P			
	Pillen		B.L.C.	Ben		S		
	Planjer		R	Renee		S		
	Felix		P.W.A.S.	Pim		S		
MHR	Lammerdin		A.G.	Arjan	P			
	Asseldonk	van	M.G.A.	Marieke	P			
	Haasnoot		E.	Ellen	P			
	Verbeij		J.	Job		S		
	Pakvis		A.	Annet		S		
	Wingerden		H.P.L.	Rick		S		

SOCIAAL WERK & EDUCATIE							0	0
PABO	Leeuwen	van	J.C.	Hans	P			
	Dalmaijer		B.L.	Bart	P			
	Hoogenboom		P.A.	Peter	P			
	Voort	van der	E.L.	Eva		S		
	El-Harbachi		R.	Rabia		S		
	Noordermeer		R.C.M.			S		
SP	Meer	van der	M.A.L.	Ties	P			
	Stap		D.V.	Daniel	P			
	Kommer		T.	Teus	P			
	Bennett		S.R.R.	Shudryne		S		
	Joosting Bunk Goncalves		R.	Rosanne		S		
	Wateren	van der	J.	Jeffrey		S		
TECHNOLOGIE, INNOVATIE & SAMENLEVING							1	5
TISD	Jeucken		G.J.	Gerard	P			
	Broeders		J.Z.M.	Harry	P			
	Zoller		F.C.M.	Fred	P			
	Staal		D.A.N.			S		
TISH	Kousemaker		J.	Johan	P			
	Have		R.	Rein	P			
DEELRAAD CLO							1	n.v.t.
	Theisens		H.C.	Henno	P			
	Legters		A.L.	Annemarie	P			
DEELRAAD M&PC							1	n.v.t.
	Oosting		J.	Jan	P			
	Roelfsema		F.J.	Frits	P			
DIENSTENRAAD							4	0
DIENST								
FB	Vasen		J.A.A.M	Jos	P			
HB	Ait Abed-Keijzer		M.	Maaïke	P			
OSz	Japing		C.E.	Chris	P			
HRM	Fallaha	el	A.	Arshad	P			

## 2.4 Overzicht faculteiten en opleidingen

Omschrijving: Overzicht van faculteiten en opleidingen per 1 september 2014 waarbij aangegeven staat tot welke academie de opleiding behoorde tot 1 september 2014  
 Peildatum: 31 december 2014  
 Bron: HRM

Faculteit	Afkorting	Opleiding	Tot 1-9-14 behorende bij academie:	Afkorting
Faculteit Business, Finance & Marketing	BFM	Accountancy	Accountancy en Financial Management	AFM
	BFM	Bedrijfseconomie (met variant English stream Finance and Control)	Accountancy en Financial Management	AFM
		Bedrijfseconomie - Associate Degree (deeltijd)	Accountancy en Financial Management	AFM
		Commerciële Economie	Accountancy en Financial Management	AFM
		International Business and Management Studies	Marketing & Commerce	M&C
		Small Business & Retail Management	Marketing & Commerce	M&C
Faculteit Bestuur, Recht & Veiligheid	BRV	Bestuurskunde/Overheidsmanagement (met variant English stream Public Administration)	Bestuur, Recht & Veiligheid	BRV
	PLS	HBO-Rechten (met variant English stream Law)	Bestuur, Recht & Veiligheid	BRV
		Integrale Veiligheidskunde (met variant English stream Safe & Security Management Studies)	Bestuur, Recht & Veiligheid	BRV
		Management in de zorg (per 1-9-13 in afbouw)	Bestuur, Recht & Veiligheid	BRV
Faculteit Gezondheid, Voeding & Sport	GVS	Bewegingstechnologie	Technologie, Innovatie en Samenleving Den Haag	TISH
	HNS	Opleiding tot Leraar VO 1e graag Lichamelijke Opvoeding (HALO)	Sportstudies	Sport
		Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	Gezondheid	GZH
		Huidtherapie	Gezondheid	GZH
		Voeding & Diëtetiek	Gezondheid	GZH
		Sport en Bewegen (Sportmanagement)	Sportstudies	Sport
Faculteit IT & Design	ITD	Business IT & Management (Den Haag, Zoetermeer)	ICT & Media	ICTM
	ITD	Communication and Multimedia Design (Den Haag)	ICT & Media	ICTM
		Human Technology (Den Haag)	Technologie, Innovatie en Samenleving Den Haag	TISH
		Informatica (Den Haag, Zoetermeer)	ICT & Media	ICTM
		Informatiedienstverlening en -management (Den Haag)	ICT & Media	ICTM
		Information Security Management (Zoetermeer)	ICT & Media	ICTM
		Technische Informatica (Delft)	ICT & Media	ICTM
Faculteit Management en Organisatie	MO	Bedrijfskunde MER	Management Human & Resources	MHR
	MO	Communicatie (met variant English stream International Communication Management)	European Studies & Communication Management	ESCM
		European Studies (met variant English stream European Studies)	European Studies & Communication Management	ESCM
		Facility Management	Facility Management	FM
		Facility Management - Associate Degree	Facility Management	FM
		Human Resource Management	Management Human & Resources	MHR
Faculteit Sociaal Werk & Educatie	SWE	Culturele en Maatschappelijke Vorming	Sociale Professies	SP
	SWE	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	Sociale Professies	SP
		Opleiding tot Leraar Basisonderwijs (PABO)	Sociale Professies	SP
		Pedagogiek	Sociale Professies	SP
		Sociaal Pedagogische Hulpverlening	PABO	PABO
Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving <i>Locatie Delft</i>  <i>Locatie Den Haag</i>	TIS	Bedrijfskunde	Technologie, Innovatie en Samenleving Delft	TISD
	TIS	Elektrotechniek	Technologie, Innovatie en Samenleving Delft	TISD
		Mechatronica	Technologie, Innovatie en Samenleving Delft	TISD
		Technische Bedrijfskunde	Technologie, Innovatie en Samenleving Delft	TISD
		Technische Natuurkunde	Technologie, Innovatie en Samenleving Delft	TISD
		Werktuigbouwkunde	Technologie, Innovatie en Samenleving Delft	TISD
		Projectleider Techniek - Associate Degree	Technologie, Innovatie en Samenleving Delft	TISD
		Bouwkunde	Technologie, Innovatie en Samenleving Den Haag	TISH
		Civiele techniek	Technologie, Innovatie en Samenleving Den Haag	TISH
		Climate & Management	Technologie, Innovatie en Samenleving Den Haag	TISH
		Chemische Technologie (Process & Food Technology, English)	Technologie, Innovatie en Samenleving Den Haag	TISH
		Industrieel Product Ontwerpen (met variant English stream Industrial Design Engineering)	Technologie, Innovatie en Samenleving Den Haag	TISH

### 3. ONS ONDERWIJS

#### 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  
 Open voor inschrijving in studiejaar 2014-2015 Peildatum: 1 december 2014 Bron: OSIRIS, CROHO

Bachelor- en Associate Degree-opleidingen op Hoop-gebied		Voltijd	Deeltijd	Duaal	Driejarige variant	Vierjarige Variant
<b>Economie</b>	Accountancy	X				
	Bedrijfseconomie	X	x			
	Bedrijfseconomie Associate degree		x			
	Finance and Control (International Financial Management and Control – Engelstalige variant van Bedrijfseconomie)					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	X
	European Studies	X				
	European Studies (Engelstalige variant van European Studies)				X	X
	Facility Management	X	x			
	Facility Management Associate degree		x			
	HBO-Rechten		x	x		
	Law (Engelstalige variant van HBO-Rechten)					X
	Informatiedienstverlening en -management	X	x			
	Integrale Veiligheidskunde		x	x		
	Safety & Security Management Studies (Engelstalige variant van Integrale Veiligheidskunde)					X
International Business and Management Studies (Engelstalig)	X					
Bedrijfskunde MER	X	x				
Small Business & Retail Management	X					
<b>Gezondheidszorg</b>	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	X	x	x		
	Huidtherapie	X				
	Management in de Zorg (geen instroom meer mogelijk)		x	x		
	Voeding en Diëtetiek	X	x			
<b>Gedrag en Maatschappij</b>	Culturele en Maatschappelijke Vorming	X				
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	X	x			
	Human Resource Management	X	x			
	Pedagogiek	X				
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	X	x	x		
Sport en Bewegen (Sportmanagement) – Laan van Poot	X					
<b>Onderwijs</b>	Opleiding tot Leraar VO 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO) – Laan van Poot	X				
	Opleiding tot Leraar Basisonderwijs (PABO)	X	x			
	Opleiding tot Leraar Basisonderwijs (PABO)				x	
<b>Techniek</b>	Bedrijfswiskunde – Delft	X				
	Bewegingstechnologie	X				
	Bouwkunde	X				
	Civiele Techniek	X				
	Chemische Technologie (Process & Food Technology, Engelstalig)	X				
	Chemische Technologie (Process & Food Technology, Engelstalig)				x	
	Climate and Management	X				
	Commercieel Ingenieur	X				
	Communication & Multimedia Design	X				
	Elektrotechniek – Delft	X		x		
	Human Technology	X				
	Industrieel Product Ontwerpen	X				
	Industrial Design Engineering (Engelstalige variant van Industrieel Product Ontwerpen)				x	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		
<b>Totaal aantal opleidingen</b>	<b>43</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	

## 3.2 Overzicht masteropleidingen en professional courses

Omschrijving: Overzicht masteropleidingen en professional courses

Peildatum: 31 december 2014

Bron: Academie voor Masters &amp; Professional Courses

Masteropleidingen		Professional Courses	
Nederlands	Master in Organisatie Coaching	Financiën en Auditing	Controller
	Master in Risicomanagement		Fiscaal Adviseur
	Master Internal Auditing		Internal Auditing
	Master of Business Administration		Certified Internal Auditor
	Master of Science in Management	Management	Bedrijfskunde & Management
Master of Science in Business Processing & IT	Praktisch Projectmanagement		
Internationaal (Engelstalig)	Master of Business Administration	Risicomanagement	Introductie in Risicomanagement
	Master of Financial Management and Control (voorheen: Master Accounting & Control (MAAC))	Organisaties en coaching	Advies- en verandermanagement
	Master in International Communication Management		Arbeids- en Organisatiekunde
	Bedrijfsmaatschappelijk Werk		
	Coachingsopleiding: individuele-, team- en organisatiecoaching		
	Integraal Arbomanagement		
	Verzuim- en re-integratiemanagement	Vastgoed	Businesscase voor Vastgoedontwikkeling
			Vastgoedinspecteur- en adviseur
			Vastgoedmanagement
		Veiligheid	Cyber Security Management
			Security & Recht
			Security & Organisaties

## 3.3 Overzicht maatwerktrajecten

Omschrijving: Overzicht maatwerktrajecten

Peildatum: 31 december 2014

Bron: Academie voor Masters &amp; Professional Courses

Maatwerktrajecten					
Opdrachtgever	Project/opleiding	Academie	Deelnemers	Start	Eind
UPC	Inleiding Telecommunicatie	Masters & Professional Courses	15	4-2-2014	13-5-2014
Rabobank Nederland	Kernprogramma Verzekeren - Risicomanagement	Masters & Professional Courses	48	6-1-2014	11-2-2014
Tele2	Inleiding Telecom 1e groep	Masters & Professional Courses	20	27-1-2014	22-4-2014
Tele2	Training Telecom Overview 1e groep	Masters & Professional Courses	20	13-1-2014	20-1-2014
Ministerie Defensie	Security & Recht	Masters & Professional Courses	22	2-4-2014	17-12-2014
Rabobank Nederland	Kernprogramma Verzekeren - Risicomanagement	Masters & Professional Courses	108	12-2-2014	31-8-2014
Rabobank Nederland	Kernprogramma Verzekeren - Risicomanagement	Masters & Professional Courses	72	12-2-2014	31-8-2014
Rabobank Nederland	Kernprogramma Verzekeren - Risicomanagement	Masters & Professional Courses	72	12-2-2014	31-8-2014
Academie AFM	Workshop Afstudeerbegeleiding	Masters & Professional Courses	20	3-3-2014	12-5-2014
Academie AFM	Workshop Afstudeerbegeleiding	Masters & Professional Courses	12	4-3-2014	13-5-2014
Academie AFM	Workshop Afstudeerbegeleiding	Masters & Professional Courses	12	4-3-2014	13-5-2014
Tele2	Training Telecom Overview 2e groep	Masters & Professional Courses	13	11-3-2014	18-3-2014
Rabobank Nederland	Workshop - Risicomanagement - groep 1	Masters & Professional Courses	50	17-3-2014	17-3-2014
EurCons	Internal Auditing - soft controls	Masters & Professional Courses	6	16-4-2014	16-4-2014
DJI	Wet Bescherming Persoonsgegevens	Masters & Professional Courses	14	14-4-2014	10-11-2014
Tele2	Training Telecom Overview 3e groep	Masters & Professional Courses	21	19-5-2014	26-5-2014
Rabobank Nederland	Kernprogramma Verzekeren - Risicomanagement	Masters & Professional Courses	72	1-9-2014	31-10-2014
Rabobank Nederland	Kernprogramma Verzekeren - Risicomanagement	Masters & Professional Courses	72	1-9-2014	31-10-2014
Rabobank Nederland	Workshop - Risicomanagement - groep 2	Masters & Professional Courses	50	17-6-2014	17-6-2014
Rabobank Nederland	Workshop - Risicomanagement - groep 3	Masters & Professional Courses	50	23-6-2014	23-6-2014
Rabobank Nederland	Workshop - Risicomanagement - groep 4	Masters & Professional Courses	50	2-9-2014	2-9-2014
Rabobank Nederland	Workshop - Risicomanagement - groep 5	Masters & Professional Courses	50	10-11-2014	10-11-2014
Subsidedesk	Cursus Leiden van Subsidieprojecten	Masters & Professional Courses	14	13-5-2014	2-7-2014
Rijkvastgoedbedrijf	Risicomanagement - groep 1	Masters & Professional Courses	13	17-6-2014	11-9-2014
GDF Brasilia	Modern and Efficient Public Management	Masters & Professional Courses	50	18-5-2014	13-6-2014
UWV	Opleidingsprogramma Integrale Business Control (IBC)	Masters & Professional Courses	10	18-6-2014	2-7-2014
Tele2	Inleiding Telecom 2e groep	Masters & Professional Courses	20	15-9-2014	15-12-2014
Tele2	Training Telecom Overview 4e groep	Masters & Professional Courses	20	12-11-2014	19-11-2014
Van Lanschot Chabot	Workshop Risicomanagement	Masters & Professional Courses	15	14-10-2014	14-10-2014
Rabobank Nederland	Kernprogramma Verzekeren - Risicomanagement	Masters & Professional Courses	60	1-11-2014	31-12-2014
UWV	Opleidingsprogramma Integrale Business Control (IBC)	Masters & Professional Courses	7	10-9-2014	11-9-2014
Gemeente Den Haag	Introductie Sociale Wijkzorgteams (wijk 1-4)	Masters & Professional Courses	40	11-9-2014	9-10-2014
UWV	Opleidingsprogramma Integrale Business Control (IBC)	Masters & Professional Courses	9	3-11-2014	24-11-2014
UWV	Opleidingsprogramma Integrale Business Control (IBC)	Masters & Professional Courses	11	26-11-2014	10-12-2014
UWV	Opleidingsprogramma Integrale Business Control (IBC)	Masters & Professional Courses	5	8-12-2014	15-12-2014
Gemeente Den Haag	Introductie Sociale Wijkzorgteams (wijk 5-11)	Masters & Professional Courses	70	6-11-2014	18-12-2014



### 3.4 Overzicht partnersinstellingen

Omschrijving: Overzicht partnersinstellingen  
 Peildatum: 31 december 2014  
 Bron: International Office

Country	Name of the partner institution (in English if available)
Argentina	Universidad Argentina de la Empresa (UADE)
Aruba	University of Aruba
Australia	Australian Catholic University Charles Sturt University Victoria University Royal Melbourne Institute of Technology (RMIT)
Austria	FH Voralberg University of Applied Sciences University of Graz FH JOANNEUM University of Applied Sciences FHS Kufstein Tirol University of Applied Sciences FH Salzburg University of Salzburg Fachhochschule St. Polten University of Vienna UAS Technikum Wien FH bfi Vienna University of Applied Sciences Wiener Neustadt
Belgium	Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen EPHEC University College Haute Ecole ICHEC ISC Saint Louis ISFSC Ghent University University College Ghent Artevelde University College Ghent VIVES Howest, University College West Flanders Group T Leuven Education College Leuven University College Thomas More Haute Ecole de Namur- de Liege Luxembourg
Brazil	Pontificia Universidade Católica Minas Gerais - PUC Minas Universidade Federal De Sao Joao Del-REI
Bulgaria	American University in Bulgaria Burgas Free University Konstantin Preslavsky University of Shumen St Cyril and St Methodius University of Veliko Turnovo
Canada	Simon Fraser University, Burnaby Université du Québec à Montréal University of New Brunswick University of Ottawa Mount Allison University Fanshawe College, Ontario Fanshawe College, School of Information Technology Trinity western University TWU
China	TIANFU College of SWUFE Xi'an International studies Universty Beijing Foreign Studies University (BFSU) Guizhou University Shanghai University of Finance and Economics (SUFU) Xiamen University, Software School Sydney Institute of Language and Commerce (SILC) University of International Business and Economics (UIBE)
Colombia	Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogotá
Croatia	University of Zagreb Zagreb school of economics and management
Curacao	Universiteit van de Nederlandse Antillen
Czech Republic	Palacký University Unicorn College
Denmark	Aarhus School of Marine and Technical Engineering Metropolitan University University College Copenhagen Copenhagen Business Academy Zealand Institute of Business Technology ZIBAT IBA International Business Academy Lillebaelt Academy of Professional Higher Education VIA University College University College Sjælland University College Lillebaelt
Ecuador	Universidad Internacional del Ecuador
Estonia	Tallinn University University of Tartu
Finland	Haaga-Helia University of Applied sciences Kymenlaakson University of Applied Sciences Savonia University of Applied Sciences Lappeenranta University of Technology University of Oulu Satakunta university of Applied sciences (SAMK) Tampere University of Applied Sciences TAMK Turku University of Applied Sciences LTD Novia University of Applied Sciences Laurea University of Applied Sciences JAMK University of Applied Sciences Turku University of Applied Sciences
France	Universite de Franche- Comte Université Blaise Pascal - Clermont-Ferrand 2 (Vichy) Ecole de Management de Normandie Sciences Po Lille (IEP Lille) Universite Catholique de Lille ESPEME Business School University Claude Bernard - Lyon 1 Ecole Nationale d'Ingénieurs de Metz (ENIM) Université de Lorraine- IUT Charlemagne Université Paris Dauphine Universite Paris 13 Paris Nord ESCE International Business School Paris Insec Paris Epitech Universite de Poitiers/ IUT Angouleme NEOMA Business School Reims Campus Institut d'Etudes Politiques Rennes Lycée Marie Curie Ecole National d'Ingenieurs de Tarbes (ENIT) Groupe Ecole superieure de Commerce de troyes
Georgia	L.E.P.L. Ivane Javakishvili Tbilisi State University
Germany	FH Aachen University of Applied Sciences University of Applied Sciences Augsburg HTW Berlin University of Applied Sciences Katholische Hochschule fu Sozialwesen Berlin (KHSB) Biberach University of Applied Sciences Fachhochschule Bielefeld Bochum University of Applied Sciences FH Brandenburg Hochschule Bremen European University of Applied Sciences Fachhochschule Coburg International School of Management (ISM)

## Overzicht partnersinstellingen (vervolg)

Germany	Fachhochschule Frankfurt am Main	Poland	Nowy Sacz School of Business - National-Louis university		
	Private University of Applied Sciences Göttingen		Nicholas Copernicus University		
	Hochschule Heilbronn		Torun school of banking		
	Technische Hochschule Ingolstadt		Kozminski university		
	Padagogische Hochschule Karlsruhe		Portugal	Instituto Politecnico de Beja	
	Kassel University			University of Coimbra	
	Hochschule für Angewandte Wissenschaften Kempten			University of Algarve	
	Kiel University of Applied Sciences			Universidade Nova de Lisboa NOVA	
	Kiel University of Applied Sciences			IADE-U Institute of Art, Design and Enterprise	
	Hochschule Rhein-Waal			Instituto Politecnico do Porto	
	Deutsche Sporthochschule Köln		Polytechnic institute of Viana do Castelo	Romania	University Politehnica of Bucarest
	Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen		Babes-Bolyai University		
	Universität Leipzig		Russian Federatio	Pskov State university	
	Phillips Universität Marburg			Saint Petersburg State University, School of International Relations	
	Fachhochschule Nordhausen			St. Petersburg State Polytechnic University	
	Pforzheim University		South Africa	University of the Free State	
	Universität Rostock			Cape Peninsula University of Technology (CPUT)	
	Hochschule der Medien Stuttgart		South Korea	Konkuk University	
Baden-Wuerttemberg Cooperative State University (DHBW)	Yonsei University (Wonju Campus)				
Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften	Yonsei University				
Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel	Sungkyunkwan University				
Greece	Athens University of Economics and Business	Hanyang University			
	Technological Educational Institution	University of Seoul			
	Aristotle University of Thessaloniki	Soongsil University			
Hungary	Budapest Business School, College of Commerce, Catering and Tourism	Solbridge International School of Business			
	Iceland	Sookmyung Women's University			
Bifröst University		Spain	Universidad de Almeria		
India	Gujarat National Law University, Gandhinagar		Universitat de Barcelona		
	IILM Institute For Business & Management		Universitat Politecnica de Catalunya (UPC/EPSEVG)		
Indonesia	London School of Public Relations Jakarta		Formatic Barna University		
	Universitas Brawijaya, Indonesia		Universidad de Granada		
	Institut Bisnis dan Informatika Indonesia		University of Huelva		
Ireland	University of Limerick		University of Jaen		
	Institute of Technology Tralee		University of la Rioja		
Israel	Kibbutzim College of Education, Technology, and the Arts		Universidad Complutense de Madrid		
Italy	Università degli Studi di Firenze		ESIC, Business & Marketingschool		
	University of Padova		Universidad Antonio de Nebrija		
	Università degli Studi de Salerno		Universidad Europea de Madrid		
Japan	Kansai Gaidai University		Universidad San Pablo-CEU		
	Kwansei Gakuin University		Universidad Rey Juan Carlos		
Latvia	Riga Stradins University	Universidad Francisco de vitoria			
	School of Business Administration Turiba	Universidad de Malaga			
	BA School of business and Finance	University of Mondragon			
	The university college of Economics and culture	Universidad de Salamanca			
Lithuania	Vidzeme University of Applied Sciences	Universidad de Santiago de Compostela			
	Siauliai University	Universidad de Sevilla			
Malaysia	Vilniaus Kolegija University of Applied Sciences (VIKO)	Universidad de Valencia- Estudi General			
	Taylor's University	Universidad Europea Valencia			
Malta	Mexico	Universidad de Valladolid			
		University of Malta	Sweden	University of Gothenburg	
Tecnologico de Monterrey		Linköpings University			
Universidad Iberoamericana, Puebla	Mid Sweden University				
Norway	Instituto Politécnico Nacional	Örebro University			
	Bergen University College	University of Skövde			
	Oslo and akerhus university college of applied sciences	University West			
Peru	Stord/Haugesund university college	Switzerland	Fachhochschule Nordwestschweiz		
	Universidad del Pacifico, Lima		Hochschule Luzern		
Poland	University of Economy in Bydgoszcz	Taiwan	Feng Chia University, Taichung, Taiwan		
	University of Gdansk		Chung Hua University, Hsinchu, Taiwan		
	Akademia Górniczo-Hutnicza University of Science and Technology				
	Cracow University of Economics				

Taiwan	Yuanpei University, Hsinchu, Taiwan Soochow University National Chi Nan University National Taipei University of Technology
Thailand	Mahidol University International College King Monkut's University of Technology Thonburi (KMUTT) Chulalongkorn University Webster University Thailand Campus
Turkey	GAZI University Ankara Hacettepe University Middle east Technical University (METU) Bahcesehir University Istanbul Commerce University Fatih University Isik University Kadir Has University Yeditepe University Okan University Istanbul Aydin University Beykoz Vocational School of Logistics EGE University Izmir University of Economics Kocaeli University Mersin University Nigde Univeristy Ondokuz Mayis University
United Kingdom	University of Bolton Glasgow Caledonian University Leeds Metropolitan University Liverpool John Moores University University of Northumbria at Newcastle Sheffield Hallam University Southampton Solent University Swansea University
United States	California Lutheran University California State University, Fresno Texas State University University of Central Arkansas University of Idaho University of Louisville University of the Incarnate Word University of Wisconsin, Green Bay Southwestern Law School, Los Angeles Northwood University Northern Kentucky University Colorado State University, Fort Collins University of Southern Mississippi Le Moyne College
Vietnam	The University of Economics Ho Chi Minh City

### 3.5 Overzicht aantal uitwisselingsstudenten

Omschrijving: Overzicht aantal uitwisselingsstudenten  
Peildatum: 31 december 2014  
Bron: OSZ

#### Aantallen jaarverslag 2014 kalenderjaar:

	2013	2014
Uitwisseling (inkomend)	500	607
Uitwisseling (uitgaand)	503 waarvan:	647 waarvan:
	295 Erasmus	361 Erasmus
	208 Hogeschoolfonds	286 Hogeschoolfonds

## 4. ONS ONDERZOEK

### 4.1 Lectoren en kenniskringen 2014

Omschrijving: Lectoren, kenniskringen en evenementen  
 Peildatum: 31 december 2014  
 Bron: Centrum voor Lectoraten en Onderzoek

Lectoraat	Afkorting	Naam	fte lector	fte lectoraat	In dienst	Einddatum
Burgerschap & Diversiteit	B&D	Dr. B. Prins	0.8	0.8	1-11-2009	1-11-2017
Change Management	CM	Dr. J.C. van Uden	0,8 + 0,2	0.8	1-2-2013	1-2-2017
Cyber Security & Safety	CS&S	Dr. M.E.M. Spruit	0,4 + 0,2	0.6	25-8-2003	1-12-2019
Designerly Innovation	KP	Dr. Ir. A.C. Valkenburg	0.6	0.6	1-2-2009	1-2-2017
Duurzame talentontwikkeling	DTL	Dr. E. Sjoer	0.8	0.8	1-1-2011	geen
Effectieve Complexe Governance Systemen	ECGS	Dr. H.C. Theisens	1	1	1-1-2012	geen
Energie en de gebouwde omgeving	EGO	Dr. L.C.M. Itard	0.4	0.5	1-1-2010	1-1-2018
European Integration	EI	Prof. dr. J.W. de Zwaan	0.5	0.5	1-5-2012	1-1-2016
Filosofie en beroepspraktijk	FB	Prof. Dr. L.M. Huijjer	0.8	1	1-1-2007	geen
Financial Inclusion and New Entrepreneurship	EC1	Drs. N. Molenaar MSc	0.5	0.5	1-4-2012	1-4-2016
Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving	GLSO	Dr. S.I. de Vries	0.8	0.9	15-5-2013	5-15-2017
Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving	GLSO	Drs. M.W.A. Jongert MSc.	0.2		1-11-2008	1-11-2016
Grootstedelijke Ontwikkeling	GSO	Dr. V.J.M. Smit	0.8	1	1-12-2005	geen
Informatie, Techniek en Samenleving	ITS	A.W. Mulder	0.7	0.8	1-9-2002	geen
Informatie, Techniek en Samenleving	ITS	Drs. G.D. Rijken	0.5	0.5	1-10-2002	1-10-2018
Innoverend Ondernemen	IO	Dr. G.S.W. Blauwhof MBA	0.8	0.8	1-5-2013	1-5-2017
Internationale Samenwerking	IS	Dr. J.H.C. Walenkamp	0.6	0.6	1-1-2009	1-1-2016
Internationale Vrede Recht en Veiligheid	IVRV	Prof. Dr. ir. J.J.C. Voorhoeve	0.4	0.5	13-1-2011	1-1-2016
Jeugd en Opvoeding	J&O	Dr. R.F.W. Diekstra	0.6	0.6	15-12-2002	geen
Mantelzorg	MZ	Dr. D.M. Beneken genaamd Kolmer	0,4 + 0,4	0.8	1-6-2011	1-6-2019
Pedagogiek van de Beroepsvormig	PvdB	Dr. F.J.M. Meijers	0.6	1	1-7-2003	1-1-2016
Pedagogiek van de Beroepsvormig	Pvd B	Prof. dr. M.A.C.T. Kuijpers	0.1		1-3-2007	1-1-2016
Psychogeriatric	PG	Dr. F.H. Hoogeven	0.6	0.6	1-9-2010	1-1-2018
Public Management	PM	vacature	0.5	0.5		
Revalidatie	RNAH	Drs. A.J. de Kloet	0.6	0.6	1-9-2008	1-9-2016
Risk, Assurance & Business IT	RM	Dr. Ing. J. van Grinsven	0.5	0.5	1-2-2013	1-2-2017
Ruimtelijke Omgeving en de Gebruiker	ROG	Dr. M.P. Mobach	0.1	0.1	1-9-2012	15-3-2016
Smart Systems	Smart	vacature		0.8		
Technology & Health	T&H	vacature		0.8		
Public Procurement	PP	vacature		0.4		

## 4.2 Evenementen in 2014

Overzicht evenementen CLO 2014		Lectoraat	Aantal bezoekers
	<b>Masterclass De Wereld in 2030 (* reeks gestart in november 2013)</b>	Meerdere lectoraten	
23-1-2014	• De toekomst van de Europese Unie: verval of voorbeeld?		25
20-3-2014	• De Islamitische wereld - machtsfactor of marginaal		30
24-4-2014	• Cyberuitdagingen en Cyberveiligheid		15
22-5-2014	• Wereldbestuur in 2030 - sturende netwerken?		20
19-6-2014	• Afsluitende futurologisch seminar		26
	<b>Masterclass De kunst van het onderzoek (* reeks gestart in november 2013)</b>	Meerdere lectoraten	
16-1-2014	• Vergelijkingsonderzoek		30
6-2-2014	• Transformatieonderzoek		25
6-3-2014	• Europees onderzoek (wisselwerking tussen recht en beleid)		26
27-3-2014	• Close reading (Aristoteles)		25
17-4-2014	• Analyse van kwantitatieve data		30
1-5-2014	• Het vertrouwde vreemd maken		22
22-5-2014	• The best way to predict the future is to create it		24
12-6-2014	• Afsluiting		
	<b>Capita Selecta Den Haag 2030: (* reeks gestart in november 2013)</b>	Meerdere lectoraten	
23-1-2014	• Den Haag en Europa		5
13-2-2014	• Cyber security en Den Haag		15
20-3-2014	• Den Haag in de wereld van 2030		30
17-4-2014	• Het bestuur van Den Haag		11
	<b>Masterclass Gelijkheid en verschil</b>	Burgerschap en Diversiteit	10 tot 15
8-1-2014	• Sekse en seksualiteit: dilemma's voor sociale professionals		
15-1-2014	• Onderwijs: Dilemma's voor docenten		
22-1-2014	• Diversiteitsbewijs vakmanschap (slot)		
15-1-2014	Intreerede Jurgen van Grinsven - Balanceren tussen controle en vertrouwen	Risk Assurance & Business IT	62
23-1-2014	Europa en de burger	European Integration	25
5-3-2014	Intreerede Jacco van Uden Making Art Work	Change management	260
11-3-2014	Brain Awareness dagen 11 en 12 mrt 2014	Revalidatie	300/160
13-3-2014	Creatief schrijven - Reineke Lengelle 13-14mrt 14)	Pedagogiek van de Beroepsvorming	15
13-3-2014	Onderzoeksdag 2014 'Onderzoek en de beroepspraktijk'	CLO Alg,	160
1-4-2014	Europa en Digitalisering-Inleiding	European Integration	150
28-4-2014	Externe betrekkingen Europese unie: Politieke situatie Oekraïne, de Krim en Rusland	European Integration	120
1-5-2014	Seminar Europese verkiezingen	European Integration	15
1-5-2014	The World in 2030 Brazilianen	Int. Samenwerking	50
12-5-2014	mini-symposium georganiseerd door het lectoraat Mantelzorg in samenwerking met de HBO-V	Mantelzorg	60
13-5-2014	Samenscholing PG/ Congres Denkbeeld Live	Psychogeriatric	260
14-5-2014	Seminar 10 jaar toetreding van de 12 lidstaten tot Europese Unie	European Integration	80
14-5-2014	Verkiezingsdebat Europa	European Integration	45
21-5-2014	Dag van de hybride ondernemer	FINE	100
22-5-2014	Corruption offences 22-23 mei 2014	Int Vrede, Recht en Veiligheid	30
23-5-2014	Congres Afrikanen and Hague Justice 23/24 mei 2014	Int. Samenwerking	80
16-6-2014	Harvard 16-19 juni 2014	J&O	29
19-8-2014	Self dialogical 19-21 augustus 2014	Pedagogiek van de Beroepsvorming	225
11-9-2014	Sk4L (M.vd Sande) 11 en 12 september	J&O	20
6-10-2014	Samenscholing Psychogeriatric Palliatieve zorg	Psychogeriatric	125
4-11-2014	Kinderrechten	J&O	260
25-11-2014	Conferentie religie en participatiemaatschappij	Burgerschap en diversiteit	100
8-12-2014	25 jaar val na de muur	European Integration	40
10-12-2014	Academische werkplaats	J&O	35

## 7. ONZE STUDENTEN

### Toelichting op overzichten jaarverslag 2014

#### Algemeen

##### Herkomst gegevens

Voor het jaarverslag 2014 zijn de gegevens gebruikt uit Osiris. Er is bij het jaarverslag uitgegaan van de gegevensverzameling zoals die was op 1 december van het betreffende collegejaar (definitieve eindstand). Daarnaast zijn voor enkele overzichten gegevens van de HBO-raad gebruikt (marktaandeel). De uitval- en rendementsgegevens in het kader van de prestatieafspraken met OC&W zijn gebaseerd op het 1-cijfer-ho-bestand. Voor deze laatste twee overzichten gelden afwijkende definities.

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

##### Rapportageperiode

De overzichten hebben betrekking op de collegejaren 2012, 2013 en 2014. Voor de overzichten met afgestudeerden, studiestakers en NBSA's gaat het om de collegejaren 2011, 2012 en 2013. Het propedeuserendement gaat over de collegejaren 2010, 2011 en 2012.

##### Verschillen

Peildatum: in het jaarverslag wordt vanaf collegejaar 2013 uitgegaan van een peildatum van 1-10. Dit wil zeggen dat voor de jaren 2010, 2011 en 2012 nog de peildatum van 30-9 wordt gehanteerd. De peildatum 1-10 is in dit jaarverslag met terugwerkende kracht gehanteerd, hierdoor ontstaan kleine verschillen met het jaarverslag van 2013 voor collegejaar 2013. Dit is vooral merkbaar in de cijfers voor inschrijvingen en instroom.

##### Autochtoon/(nw)-allochtoon

Bij het jaarverslag van 2014 is de definitie van het CBS gehanteerd: Allochtoon: Persoon van wie ten minste één ouder in het buitenland is geboren. Niet-westerse allochtoon: Allochtoon met als herkomstgroepering een van de landen in de werelddelen Afrika, Latijns-Amerika en Azië (excl. Indonesië en Japan) of Turkije.

##### Inschrijvingen

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

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

##### Instroom

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

##### Negatief bindend studieadvies

De aantallen bij het overzicht "negatief bindend studieadvies" hebben betrekking op voltijd- deeltijd- en duale studenten die behoren tot de instroom van 2011, 2012 en 2013, die zijn ingestroomd in de propedeuse en na 1 jaar een negatief bindend studieadvies hebben gekregen.

##### Propedeuserendement

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

##### Afgestudeerden

Afgestudeerden zijn studenten die in de hoofdfase het diploma hebben behaald. De Associate Degree diploma's worden meegeteld. Voor afgestudeerden in 2011 en 2012 worden de diploma's, behaald vanaf 1-10-2011 (resp. 1-10-2012) tot en met 30-9-2012 (resp. 30-9-2013), geteld. Voor 2013 is dit vanaf 2-10-2013 tot en met 1-10-2014.

##### Inschrijvingsduur afgestudeerden

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

##### Studiestakers

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

##### Marktaandeel

De overzichten met marktaandeel zijn gebaseerd op de cijfers die de HBO-raad publiceert.

##### Voor de inschrijvingen geldt dat de volgende studenten zijn geselecteerd:

Type inschrijving:

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

##### Voor de instroom zijn de volgende studenten geselecteerd:

Type instroom (instr\_type)

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

## 7.1 Studentenpopulatie

### 7.1.1. Aantal studenten ingeschreven bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk

Hoopgebied	Opleiding	Aantallen ingeschreven		
		2012-2013	2013-2014	2014-2015
<b>Economie</b>	Ad Bedrijfseconomie	29	31	58
	Ad Facility Management	44	38	37
	Accountancy	559	586	556
	Bedrijfseconomie	885	948	993
	Bedrijfskunde MER	854	829	752
	Bestuurskunde/Overheidsmanagement	566	618	588
	Business IT & Management	465	451	479
	Commerciële Economie	951	1030	1047
	Communicatie	913	887	886
	European Studies	1268	1364	1443
	Facility Management	882	856	869
	HBO - Rechten	1571	1706	1798
	Informatiedienstverlening en -management	154	133	122
	Integrale Veiligheidskunde	565	642	696
	International Business and Management Studies	1104	1127	1194
	Small Business en Retail Management	641	638	675
	<b>Totaal Economie</b>	<b>11451</b>	<b>11884</b>	<b>12193</b>
<b>Gedrag en Maatschappij</b>	Culturele en Maatschappelijke Vorming	181	184	180
	Human Resource Management	640	589	608
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	771	778	795
	Pedagogiek		275	353
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	926	1018	1043
	Sport en Bewegen (Sportmanagement)	485	487	460
	<b>Totaal Gedrag en Maatschappij</b>	<b>3003</b>	<b>3331</b>	<b>3439</b>
<b>Gezondheidszorg</b>	Huidtherapie	302	337	360
	Management in de Zorg	109	78	56
	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	540	695	669
	Voeding en Diëtetiek	978	1091	1195
	<b>Totaal Gezondheidszorg</b>	<b>1929</b>	<b>2201</b>	<b>2280</b>
<b>Onderwijs</b>	Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	775	861	787
	Opleiding tot Leraar VO 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	689	693	735
	<b>Totaal Onderwijs</b>	<b>1464</b>	<b>1554</b>	<b>1522</b>
<b>Techniek</b>	Ad Projectleider Techniek	26	32	29
	Bedrijfskunde - Delft	136	149	167
	Bewegingstechnologie	322	381	420
	Bouwkunde	519	488	413
	Chemische Technologie (Process & Food Technology)	178	200	214
	Civiele Techniek	255	296	268
	Climate & Management	90	99	138
	Commercieel Ingenieur	39	21	9
	Communication and Multimedia Design	815	824	785
	Elektrotechniek	225	254	244
	Human Technology	111	122	121
	Industrieel Product Ontwerpen	486	563	613
	Informatica	488	573	587
	Information Security Management	156	187	203
	Mechatronica	89	137	169
	Technische Bedrijfskunde	295	301	338
	Technische Informatica	342	321	284
	Technische Natuurkunde	262	305	328
	Werktuigbouwkunde	757	825	858
	<b>Totaal Techniek</b>	<b>5591</b>	<b>6078</b>	<b>6188</b>
<b>Totaal</b>		<b>23438</b>	<b>25048</b>	<b>25622</b>

## 7.1.2 Marktaandeel inschrijvingen en instroom

Marktaandeel 2014-2015		Inschrijvingen			Instroom			
		HHS	HBO	%HHS		HHS	HBO	%HHS
<b>VOLTIJD</b>								
HEO	Economie	9722	163439	5.95%	HEO	2721	44526	6.11%
HGZO	Gezondheidszorg	1888	38447	4.91%	HGZO	581	10765	5.40%
HPO	Onderwijs	1361	39098	3.48%	HPO	406	11964	3.39%
HSAO	Gedrag en Maatschappij	2438	47130	5.17%	HSAO	620	13108	4.73%
HTNO	Techniek	5819	72425	8.03%	HTNO	1659	21820	7.60%
HAO/KUO	Overig	0	26339	0.00%	HAO/KUO	0	7652	0.00%
<b>Totaal</b>		<b>21228</b>	<b>386878</b>	<b>5.49%</b>	<b>Totaal</b>	<b>5987</b>	<b>109835</b>	<b>5.45%</b>
<b>DEELTIJD</b>								
HEO	Economie	1127	11714	9.62%	HEO	206	2142	9.62%
HGZO	Gezondheidszorg	183	2663	6.87%	HGZO	97	740	13.11%
HPO	Onderwijs	149	12186	1.22%	HPO	41	2970	1.38%
HSAO	Gedrag en Maatschappij	235	6449	3.64%	HSAO	52	1122	4.63%
HTNO	Techniek	111	4460	2.49%	HTNO	22	1039	2.12%
HAO/KUO	Overig	0	1416	0.00%	HAO/KUO	0	333	0.00%
<b>Totaal</b>		<b>1805</b>	<b>38888</b>	<b>4.64%</b>	<b>Totaal</b>	<b>418</b>	<b>8346</b>	<b>5.01%</b>
<b>DUAAL</b>								
HEO	Economie	1809	4661	38.81%	HEO	430	927	46.39%
HGZO	Gezondheidszorg	183	2169	8.44%	HGZO	34	438	7.76%
HPO	Onderwijs	0	255	0.00%	HPO	0	37	0.00%
HSAO	Gedrag en Maatschappij	114	591	19.29%	HSAO	19	96	19.79%
HTNO	Techniek	185	1047	17.67%	HTNO	61	251	24.30%
HAO/KUO	Overig	0	20	0.00%	HAO/KUO	0	13	0.00%
<b>Totaal</b>		<b>2291</b>	<b>8743</b>	<b>26.20%</b>	<b>Totaal</b>	<b>544</b>	<b>1762</b>	<b>30.87%</b>
<b>VOLTIJD, DEELTIJD EN DUAAL</b>								
HEO	Economie	12658	179814	7.04%	HEO	3357	47595	7.05%
HGZO	Gezondheidszorg	2254	43279	5.21%	HGZO	712	11943	5.96%
HPO	Onderwijs	1510	51539	2.93%	HPO	447	14971	2.99%
HSAO	Gedrag en Maatschappij	2787	54170	5.14%	HSAO	691	14326	4.82%
HTNO	Techniek	6115	77932	7.85%	HTNO	1742	23110	7.54%
HAO/KUO	Overig	0	27775	0.00%	HAO/KUO	0	7998	0.00%
<b>Totaal</b>		<b>25324</b>	<b>434509</b>	<b>5.83%</b>	<b>Totaal</b>	<b>6949</b>	<b>119943</b>	<b>5.79%</b>



## 7.2 Instroom

### 7.2.1 Instroom bij voltijd- deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk 2012-2013 t/m 2014-2015

Hoopgebied	Opleiding	2012-2013	2013-2014	2014-2015
<b>Economie</b>	Ad Bedrijfseconomie	10	10	25
	Ad Facility Management	13	11	12
	Accountancy	165	174	134
	Bedrijfseconomie	321	318	298
	Bedrijfskunde MER	256	223	165
	Bestuurskunde/Overheidsmanagement	131	155	133
	Business IT & Management	112	97	96
	Commerciële Economie	223	307	248
	Communicatie	210	173	174
	European Studies	346	455	423
	Facility Management	220	188	214
	HBO - Rechten	542	568	572
	Informatiedienstverlening en -management	41	20	21
	Integrale Veiligheidskunde	159	201	195
	International Business and Management Studies	385	386	388
	Small Business en Retail Management	157	167	179
	<b>Totaal Economie</b>		<b>3291</b>	<b>3453</b>
<b>Gedrag en Maatschappij</b>	Culturele en Maatschappelijke Vorming	31	39	40
	Human Resource Management	200	149	144
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	179	201	178
	Pedagogiek		244	146
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	306	297	273
	Sport en Bewegen (Sportmanagement)	128	112	77
<b>Totaal Gedrag en Maatschappij</b>		<b>844</b>	<b>1042</b>	<b>858</b>
<b>Gezondheidszorg</b>	Huidtherapie	119	118	110
	Management in de Zorg	27		
	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	209	283	183
	Voeding en Diëtetiek	297	372	433
	<b>Totaal Gezondheidszorg</b>	<b>652</b>	<b>773</b>	<b>726</b>
<b>Onderwijs</b>	Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	256	285	254
	Opleiding tot Leraar VO 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	212	176	200
	<b>Totaal Onderwijs</b>	<b>468</b>	<b>461</b>	<b>454</b>
<b>Techniek</b>	Ad Projectleider Techniek	15	17	9
	Bedrijfskunde - Delft	53	44	55
	Bewegingstechnologie	99	124	147
	Bouwkunde	131	110	80
	Chemische Technologie (Process & Food Technology)	61	64	52
	Civiele Techniek	77	80	66
	Climate & Management	28	29	55
	Communication and Multimedia Design	157	179	180
	Elektrotechniek	91	88	73
	Human Technology	32	46	22
	Industrieel Product Ontwerpen	160	192	176
	Informatica	148	200	204
	Information Security Management	47	49	46
	Mechatronica	50	79	68
	Technische Bedrijfskunde	97	91	103
	Technische Informatica	88	85	80
	Technische Natuurkunde	96	127	118
	Werktuigbouwkunde	273	286	248
	<b>Totaal Techniek</b>	<b>1703</b>	<b>1890</b>	<b>1782</b>
	<b>Totaal</b>		<b>6958</b>	<b>7619</b>

## 7.2.2 Instroom bij voltijdopleidingen 2012-2013 t/m 2014-2015

Hoopgebied	Opleiding	2012-2013	2013-2014	2014-2015
<b>Economie</b>	Accountancy	165	174	134
	Bedrijfseconomie	302	302	283
	Bedrijfskunde MER	193	196	146
	Bestuurskunde/Overheidsmanagement	52	53	63
	Business IT & Management	91	79	76
	Commerciële Economie	188	272	217
	Communicatie	195	163	160
	European Studies	346	455	423
	Facility Management	204	174	206
	HBO - Rechten	211	245	291
	Informatiedienstverlening en -management	28	13	15
	Integrale Veiligheidskunde	32	48	63
	International Business and Management Studies	385	386	388
	Small Business en Retail Management	157	167	179
	<b>Totaal Economie</b>	<b>2549</b>	<b>2727</b>	<b>2644</b>
<b>Gedrag en Maatschappij</b>	Culturele en Maatschappelijke Vorming	31	39	40
	Human Resource Management	156	130	127
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	151	175	152
	Pedagogiek		244	146
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	222	233	230
	Sport en Bewegen (Sportmanagement)	128	112	77
<b>Totaal Gedrag en Maatschappij</b>	<b>688</b>	<b>933</b>	<b>772</b>	
<b>Gezondheidszorg</b>	Huidtherapie	119	118	110
	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	163	220	131
	Voeding en Diëtetiek	297	294	351
	<b>Totaal Gezondheidszorg</b>	<b>579</b>	<b>632</b>	<b>592</b>
<b>Onderwijs</b>	Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	205	214	213
	Opleiding tot Leraar VO 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	212	176	200
	<b>Totaal Onderwijs</b>	<b>417</b>	<b>390</b>	<b>413</b>
<b>Techniek</b>	Bedrijfskunde - Delft	53	44	55
	Bewegingstechnologie	99	124	147
	Bouwkunde	131	110	80
	Chemische Technologie (Process & Food Technology)	61	64	52
	Civiele Techniek	77	80	66
	Climate & Management	28	29	55
	Communication and Multimedia Design	157	179	180
	Elektrotechniek	69	70	54
	Human Technology	32	46	22
	Industrieel Product Ontwerpen	160	192	176
	Informatica	132	180	181
	Information Security Management	47	49	46
	Mechatronica	50	79	68
	Technische Bedrijfskunde	97	91	103
	Technische Informatica	70	85	80
	Technische Natuurkunde	96	127	118
	Werktuigbouwkunde	217	243	214
<b>Totaal Techniek</b>	<b>1576</b>	<b>1792</b>	<b>1697</b>	
<b>Totaal</b>		<b>5809</b>	<b>6474</b>	<b>6118</b>

### 7.2.3 Instroom bij deeltijdopleidingen 2013-2013 t/m 2014-2015

Hoopgebied	Opleiding	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Economie	Ad Bedrijfseconomie	10	10	25
	Ad Facility Management	13	11	12
	Bedrijfseconomie	19	16	15
	Bedrijfskunde MER	63	27	19
	Bestuurskunde/Overheidsmanagement	7	20	11
	Business IT & Management	21	18	20
	Commerciële Economie	35	35	31
	Communicatie	15	10	14
	Facility Management	16	14	8
	HBO - Rechten	25	11	22
	Informatiedienstverlening en -management	13	7	6
	Integrale Veiligheidskunde	16	17	15
	<b>Totaal Economie</b>		<b>253</b>	<b>196</b>
Gedrag en Maatschappij	Human Resource Management	44	19	17
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	28	26	26
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	33	23	24
	<b>Totaal Gedrag en Maatschappij</b>	<b>105</b>	<b>68</b>	<b>67</b>
Gezondheidszorg	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	17	24	18
	Voeding en Diëtetiek		78	82
	<b>Totaal Gezondheidszorg</b>	<b>17</b>	<b>102</b>	<b>100</b>
Onderwijs	Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	51	71	41
	<b>Totaal Onderwijs</b>	<b>51</b>	<b>71</b>	<b>41</b>
Techniek	Informatica	16	20	23
	Technische Informatica	18		
	<b>Totaal Techniek</b>	<b>34</b>	<b>20</b>	<b>23</b>
<b>Totaal</b>		<b>460</b>	<b>457</b>	<b>429</b>

### 7.2.4 Instroom bij duale opleidingen 2012-2013 t/m 2014-2015

Hoopgebied	Opleiding	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Economie	Bestuurskunde/Overheidsmanagement	72	82	59
	HBO - Rechten	306	312	259
	Integrale Veiligheidskunde	111	136	117
	<b>Totaal Economie</b>	<b>489</b>	<b>530</b>	<b>435</b>
Gedrag en Maatschappij	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	51	41	19
	<b>Totaal Gedrag en Maatschappij</b>	<b>51</b>	<b>41</b>	<b>19</b>
Gezondheidszorg	Management in de Zorg	27		
	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	29	39	34
	<b>Totaal Gezondheidszorg</b>	<b>56</b>	<b>39</b>	<b>34</b>
Onderwijs	<b>Totaal Onderwijs</b>			
Techniek	Ad Projectleider Techniek	15	17	9
	Elektrotechniek	22	18	19
	Technische Bedrijfskunde			
	Werktuigbouwkunde	56	43	34
	<b>Totaal Techniek</b>	<b>93</b>	<b>78</b>	<b>62</b>
<b>Totaal</b>		<b>689</b>	<b>688</b>	<b>550</b>

## 7.2.5 Instroom naar geslacht per opleiding 2012-2013 t/m 2014-2015

Hoopgebied	Opleiding	2012-2013		2013-2014		2014-2015	
		man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw
<b>Economie</b>	Ad Bedrijfseconomie	20.0	80.0	40.0	60.0	48.0	52.0
	Ad Facility Management	30.8	69.2	72.7	27.3	66.7	33.3
	Accountancy	74.5	25.5	71.8	28.2	76.1	23.9
	Bedrijfseconomie	66.0	34.0	76.7	23.3	69.5	30.5
	Bedrijfskunde MER	56.6	43.4	61.4	38.6	52.1	47.9
	Bestuurskunde/Overheidsmanagement	58.0	42.0	52.9	47.1	52.6	47.4
	Business IT & Management	93.8	6.3	90.7	9.3	84.4	15.6
	Commerciële Economie	68.6	31.4	66.4	33.6	64.1	35.9
	Communicatie	20.5	79.5	23.7	76.3	24.7	75.3
	European Studies	28.0	72.0	28.4	71.6	27.4	72.6
	Facility Management	45.0	55.0	39.4	60.6	32.2	67.8
	HBO - Rechten	33.8	66.2	33.1	66.9	32.9	67.1
	Informatiedienstverlening en -management	56.1	43.9	60.0	40.0	52.4	47.6
	Integrale Veiligheidskunde	78.6	21.4	72.6	27.4	69.7	30.3
	International Business and Management Studies	61.0	39.0	59.3	40.7	57.0	43.0
	Small Business en Retail Management	66.2	33.8	70.1	29.9	66.5	33.5
	<b>Totaal Economie</b>	<b>52.5</b>	<b>47.5</b>	<b>52.9</b>	<b>47.1</b>	<b>49.7</b>	<b>50.3</b>
<b>Gedrag en Maatschappij</b>	Culturele en Maatschappelijke Vorming	22.6	77.4	17.9	82.1	32.5	67.5
	Human Resource Management	22.0	78.0	25.5	74.5	29.2	70.8
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	20.1	79.9	19.4	80.6	21.9	78.1
	Pedagogiek			3.3	96.7	6.8	93.2
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	13.1	86.9	14.8	85.2	15.8	84.2
	Sport en Beweging (Sportmanagement)	76.6	23.4	72.3	27.7	72.7	27.3
<b>Totaal Gedrag en Maatschappij</b>	<b>26.7</b>	<b>73.3</b>	<b>20.8</b>	<b>79.2</b>	<b>23.7</b>	<b>76.3</b>	
<b>Gezondheidszorg</b>	Huidtherapie	1.7	98.3	3.4	96.6	0.9	99.1
	Management in de Zorg	22.2	77.8				
	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	16.3	83.7	18.0	82.0	12.0	88.0
	Voeding en Diëtetiek	10.4	89.6	15.9	84.1	18.7	81.3
<b>Totaal Gezondheidszorg</b>	<b>11.2</b>	<b>88.8</b>	<b>14.7</b>	<b>85.3</b>	<b>14.3</b>	<b>85.7</b>	
<b>Onderwijs</b>	Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	15.6	84.4	21.8	78.2	18.9	81.1
	Opleiding tot Leraar VO 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	72.6	27.4	76.7	23.3	77.0	23.0
	<b>Totaal Onderwijs</b>	<b>41.5</b>	<b>58.5</b>	<b>42.7</b>	<b>57.3</b>	<b>44.5</b>	<b>55.5</b>
<b>Techniek</b>	Ad Projectleider Techniek	100.0		94.1	5.9	100.0	
	Bedrijfskunde - Delft	60.4	39.6	56.8	43.2	52.7	47.3
	Bewegingstechnologie	65.7	34.3	66.1	33.9	57.8	42.2
	Bouwkunde	84.0	16.0	79.1	20.9	71.3	28.8
	Chemische Technologie (Process & Food Technology)	55.7	44.3	62.5	37.5	55.8	44.2
	Civiele Techniek	84.4	15.6	87.5	12.5	87.9	12.1
	Climate & Management	85.7	14.3	69.0	31.0	76.4	23.6
	Communication and Multimedia Design	65.6	34.4	65.9	34.1	57.8	42.2
	Elektrotechniek	96.7	3.3	94.3	5.7	94.5	5.5
	Human Technology	81.3	18.8	69.6	30.4	54.5	45.5
	Industrieel Product Ontwerpen	70.0	30.0	70.8	29.2	58.5	41.5
	Informatica	97.3	2.7	94.5	5.5	94.1	5.9
	Information Security Management	93.6	6.4	91.8	8.2	95.7	4.3
	Mechatronica	98.0	2.0	98.7	1.3	98.5	1.5
	Technische Bedrijfskunde	84.5	15.5	86.8	13.2	87.4	12.6
	Technische Informatica	94.3	5.7	97.6	2.4	96.3	3.8
	Technische Natuurkunde	91.7	8.3	85.8	14.2	84.7	15.3
	Werktuigbouwkunde	96.0	4.0	95.1	4.9	95.2	4.8
<b>Totaal Techniek</b>	<b>83.7</b>	<b>16.3</b>	<b>82.8</b>	<b>17.2</b>	<b>78.7</b>	<b>21.3</b>	
<b>Totaal</b>	<b>52.4</b>	<b>47.6</b>	<b>51.5</b>	<b>48.5</b>	<b>49.9</b>	<b>50.1</b>	

## 7.2.6 Instroom naar etniciteit per opleiding 2012-2013 t/m 2014-2015

Hoopgebied	Opleiding	2012-2013			2013-2014			2014-2015		
		AU	WE	NW	AU	WE	NW	AU	WE	NW
<b>Economie</b>	Ad Bedrijfseconomie	50.0		50.0	10.0	10.0	80.0	44.0	12.0	44.0
	Ad Facility Management	69.2	7.7	23.1	72.7	9.1	18.2	75.0		25.0
	Accountancy	40.0	3.6	56.4	43.1	4.6	52.3	40.3	8.2	51.5
	Bedrijfseconomie	43.0	10.3	46.7	49.1	6.3	44.7	44.0	6.4	49.7
	Bedrijfskunde MER	59.4	7.0	33.6	63.2	8.1	28.7	55.8	4.2	40.0
	Bestuurskunde/Overheidsmanagement	37.4	13.7	48.9	45.2	10.3	44.5	49.6	9.8	40.6
	Business IT & Management	43.8	7.1	49.1	45.4	9.3	45.4	35.4	6.3	58.3
	Commerciële Economie	61.0	8.1	30.9	64.5	10.1	25.4	68.5	6.5	25.0
	Communicatie	42.9	25.2	31.9	38.2	35.8	26.0	37.4	40.2	22.4
	European Studies	35.5	29.8	34.7	46.4	24.8	28.8	44.7	21.5	33.8
	Facility Management	77.7	7.7	14.5	82.4	5.9	11.7	82.7	5.6	11.7
	HBO - Rechten	19.9	23.8	56.3	19.5	25.5	54.9	23.6	25.2	51.2
	Informatiedienstverlening en -management	68.3	4.9	26.8	75.0	15.0	10.0	71.4	9.5	19.0
	Integrale Veiligheidskunde	71.1	15.7	13.2	64.7	11.4	23.9	60.5	17.9	21.5
	International Business and Management Studies	18.2	36.6	45.2	26.4	21.5	52.1	27.8	28.9	43.3
	Small Business en Retail Management	67.5	7.6	24.8	65.3	5.4	29.3	66.5	6.1	27.4
<b>Totaal Economie</b>	<b>42.9</b>	<b>17.7</b>	<b>39.3</b>	<b>46.1</b>	<b>16.0</b>	<b>37.9</b>	<b>45.6</b>	<b>16.8</b>	<b>37.6</b>	
<b>Gedrag en Maatschappij</b>	Culturele en Maatschappelijke Vorming	67.7	6.5	25.8	51.3	10.3	38.5	65.0	5.0	30.0
	Human Resource Management	48.5	6.0	45.5	43.0	6.0	51.0	45.1	2.1	52.8
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	40.2	3.9	55.9	43.3	7.0	49.8	46.6	9.6	43.8
	Pedagogiek				70.5	7.4	22.1	53.4	6.2	40.4
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	69.3	4.6	26.1	66.0	5.7	28.3	69.6	5.5	24.9
	Sport en Beweging (Sportmanagement)	79.7	7.0	13.3	84.8	6.3	8.9	85.7	6.5	7.8
<b>Totaal Gedrag en Maatschappij</b>	<b>59.7</b>	<b>5.2</b>	<b>35.1</b>	<b>60.8</b>	<b>6.6</b>	<b>32.5</b>	<b>59.2</b>	<b>5.9</b>	<b>34.8</b>	
<b>Gezondheidszorg</b>	Huidtherapie	53.8	6.7	39.5	66.1	6.8	27.1	66.4	7.3	26.4
	Management in de Zorg	18.5	11.1	70.4						
	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	63.2	6.2	30.6	64.7	9.2	26.1	71.0	4.4	24.6
	Voeding en Diëtetiek	70.7	8.8	20.5	68.8	7.8	23.4	66.7	10.2	23.1
	<b>Totaal Gezondheidszorg</b>	<b>63.0</b>	<b>7.7</b>	<b>29.3</b>	<b>66.9</b>	<b>8.2</b>	<b>25.0</b>	<b>67.8</b>	<b>8.3</b>	<b>24.0</b>
<b>Onderwijs</b>	Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	68.4	5.5	26.2	71.2	5.3	23.5	63.8	3.5	32.7
	Opleiding tot Leraar VO 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	87.7	3.8	8.5	83.5	5.7	10.8	89.0	4.0	7.0
	<b>Totaal Onderwijs</b>	<b>77.1</b>	<b>4.7</b>	<b>18.2</b>	<b>75.9</b>	<b>5.4</b>	<b>18.7</b>	<b>74.9</b>	<b>3.7</b>	<b>21.4</b>
<b>Techniek</b>	Ad Projectleider Techniek	60.0	13.3	26.7	94.1		5.9	88.9	11.1	
	Bedrijfskunde - Delft	71.7	5.7	22.6	61.4	9.1	29.5	80.0	1.8	18.2
	Bewegingstechnologie	86.9	4.0	9.1	92.7	4.8	2.4	91.2	3.4	5.4
	Bouwkunde	58.8	4.6	36.6	39.1	3.6	57.3	52.5	1.3	46.3
	Chemische Technologie (Process & Food Technology)	16.4	27.9	55.7	28.1	12.5	59.4	28.8	13.5	57.7
	Civiele Techniek	72.7	7.8	19.5	63.8	7.5	28.8	66.7	10.6	22.7
	Climate & Management	78.6	14.3	7.1	75.9	10.3	13.8	85.5	7.3	7.3
	Communication and Multimedia Design	59.2	11.5	29.3	59.8	9.5	30.7	61.7	7.2	31.1
	Elektrotechniek	69.2	7.7	23.1	69.3	6.8	23.9	63.0	8.2	28.8
	Human Technology	75.0	12.5	12.5	56.5	21.7	21.7	72.7		27.3
	Industrieel Product Ontwerpen	63.1	22.5	14.4	49.5	29.7	20.8	53.4	30.7	15.9
	Informatica	58.8	10.8	30.4	62.0	7.0	31.0	59.3	11.8	28.9
	Information Security Management	57.4	17.0	25.5	71.4	4.1	24.5	73.9		26.1
	Mechatronica	78.0	6.0	16.0	81.0	8.9	10.1	94.1	2.9	2.9
	Technische Bedrijfskunde	73.2	8.2	18.6	72.5	5.5	22.0	79.6	6.8	13.6
	Technische Informatica	59.1	8.0	33.0	56.5	8.2	35.3	63.8	12.5	23.8
	Technische Natuurkunde	78.1	5.2	16.7	78.0	7.1	15.0	77.1	7.6	15.3
	Werktuigbouwkunde	82.8	2.9	14.3	74.5	8.4	17.1	72.6	5.2	22.2
	<b>Totaal Techniek</b>	<b>67.9</b>	<b>9.5</b>	<b>22.6</b>	<b>65.1</b>	<b>10.0</b>	<b>24.9</b>	<b>68.7</b>	<b>9.2</b>	<b>22.1</b>
<b>Totaal</b>	<b>55.3</b>	<b>12.4</b>	<b>32.4</b>	<b>56.7</b>	<b>11.8</b>	<b>31.5</b>	<b>57.2</b>	<b>11.9</b>	<b>30.9</b>	

## 7.2.7 Instroom naar vooropleiding per opleiding 2012-2013 t/m 2014-2015

Hoop-gebied	Opleiding	2012-2013					2013-2014					2014-2015				
		HAVO	MBO	VWO	BD	OVERIG	HAVO	MBO	VWO	BD	OVERIG	HAVO	MBO	VWO	BD	OVERIG
Economie	Ad Bedrijfseconomie	10.0	70.0		10.0	10.0	10.0	60.0		10.0	20.0	24.0	60.0	8.0	4.0	4.0
	Ad Facility Management		61.5	7.7		30.8	9.1	81.8		9.1		8.3	75.0			16.7
	Accountancy	57.0	36.4	3.0	2.4	1.2	47.7	39.7	4.6	4.0	4.0	54.5	30.6	6.7	5.2	3.0
	Bedrijfseconomie	54.5	31.5	2.8	9.3	1.9	48.4	35.5	4.4	8.5	3.1	45.0	37.6	5.4	10.1	2.0
	Bedrijfskunde MER	50.0	33.6	5.1	2.0	9.4	61.9	22.9	7.2	1.8	6.3	49.7	33.3	4.8	2.4	9.7
	Bestuurskunde/ Overheidsmanagement	42.7	29.0	3.1	19.1	6.1	45.8	29.7	1.9	11.0	11.6	47.4	24.1	3.8	8.3	16.5
	Business IT & Management	38.4	44.6	8.0	2.7	6.3	32.0	57.7	6.2	2.1	2.1	33.3	37.5	9.4	5.2	14.6
	Commerciële Economie	52.0	35.9	3.6	0.4	8.1	54.4	30.9	5.5	2.6	6.5	47.6	33.9	4.8	2.0	11.7
	Communicatie	33.8	26.2	5.2	29.0	5.7	27.7	23.7	11.6	31.2	5.8	33.9	21.8	5.7	34.5	4.0
	European Studies	45.4	15.3	6.4	26.3	6.6	60.2	14.5	4.0	16.5	4.8	55.1	15.8	3.8	19.9	5.4
	Facility Management	55.9	33.6	3.2	1.4	5.9	51.1	36.2	4.3	0.5	8.0	54.7	34.1	5.1	0.5	5.6
	HBO - Rechten	44.6	26.9	1.1	22.7	4.6	38.0	27.8	1.6	27.6	4.9	37.8	26.7	1.9	27.1	6.5
	Informatiedienstverlening en -management	41.5	26.8	17.1	2.4	12.2	50.0	30.0		5.0	15.0	52.4	9.5	14.3		23.8
	Integrale Veiligheidskunde	52.8	19.5	6.3	11.9	9.4	41.3	32.3	4.5	10.0	11.9	45.6	23.6	5.1	15.9	9.7
	International Business and Management Studies	29.9	6.8	2.9	54.3	6.2	39.1	9.3	3.1	43.3	5.2	36.3	9.3	4.1	44.1	6.2
Small Business en Retail Management	61.8	30.6	2.5	0.6	4.5	59.9	27.5	5.4	2.4	4.8	55.9	33.0	3.4	3.9	3.9	
<b>Totaal Economie</b>	<b>46.2</b>	<b>26.6</b>	<b>3.9</b>	<b>17.5</b>	<b>5.9</b>	<b>47.0</b>	<b>27.0</b>	<b>4.3</b>	<b>15.8</b>	<b>5.9</b>	<b>45.0</b>	<b>26.2</b>	<b>4.4</b>	<b>17.5</b>	<b>7.0</b>	
Gedrag en Maat- schappij	Culturele en Maatschappelijke Vorming	61.3	22.6	9.7		6.5	43.6	35.9	5.1		15.4	35.0	27.5	2.5	2.5	32.5
	Human Resource Management	37.0	47.5	6.5	3.5	5.5	36.9	45.6	6.7	3.4	7.4	31.9	50.0	4.2	2.8	11.1
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	26.8	62.6	3.4	1.7	5.6	23.9	62.7	1.5	3.0	9.0	28.1	57.3	1.7	2.8	10.1
	Pedagogiek						27.5	27.0	2.5	2.5	40.6	38.4	45.9	6.2	2.1	7.5
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	34.0	54.9	2.6	2.0	6.5	32.7	57.2	2.4	2.7	5.1	37.7	48.0	1.8	1.5	11.0
	Sport en Bewegen (Sportmanagement)	60.2	23.4	8.6	3.9	3.9	68.8	25.0	3.6	0.9	1.8	67.5	22.1	7.8		2.6
<b>Totaal Gedrag en Maatschappij</b>	<b>38.2</b>	<b>48.8</b>	<b>4.9</b>	<b>2.5</b>	<b>5.7</b>	<b>34.6</b>	<b>45.3</b>	<b>3.1</b>	<b>2.5</b>	<b>14.5</b>	<b>37.4</b>	<b>46.6</b>	<b>3.5</b>	<b>2.0</b>	<b>10.5</b>	
Gezond- heidszorg	Huidtherapie	37.0	51.3	5.9	4.2	1.7	43.2	50.8	2.5	2.5	0.8	34.5	55.5	1.8	1.8	6.4
	Management in de Zorg	25.9	63.0	3.7		7.4										
	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	45.0	33.5	5.7	4.8	11.0	49.5	29.3	5.7	3.9	11.7	48.1	35.0	4.4	1.1	11.5
	Voeding en Diëtetiek	51.9	22.9	11.1	3.4	10.8	50.0	23.7	8.9	2.4	15.1	43.6	27.0	8.5	2.5	18.2
<b>Totaal Gezondheidszorg</b>	<b>45.9</b>	<b>33.1</b>	<b>8.1</b>	<b>3.8</b>	<b>9.0</b>	<b>48.8</b>	<b>29.9</b>	<b>6.7</b>	<b>3.0</b>	<b>11.6</b>	<b>43.4</b>	<b>33.3</b>	<b>6.5</b>	<b>2.1</b>	<b>14.7</b>	
Onderwijs	Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	44.1	34.4	3.9	2.7	14.8	33.7	41.4	4.2	2.1	18.6	36.6	48.0	2.8	2.0	10.6
	Opleiding tot Leraar VO 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	59.9	32.1	5.2	1.4	1.4	56.8	31.8	6.8	2.8	1.7	52.0	35.5	6.0	1.0	5.5
	<b>Totaal Onderwijs</b>	<b>51.3</b>	<b>33.3</b>	<b>4.5</b>	<b>2.1</b>	<b>8.8</b>	<b>42.5</b>	<b>37.7</b>	<b>5.2</b>	<b>2.4</b>	<b>12.1</b>	<b>43.4</b>	<b>42.5</b>	<b>4.2</b>	<b>1.5</b>	<b>8.4</b>
Techniek	Ad Projectleider Techniek		93.3		6.7			94.1			5.9		88.9			11.1
	Bedrijfskunde - Delft	66.0	5.7	17.0	1.9	9.4	50.0	9.1	31.8	2.3	6.8	60.0	3.6	18.2	5.5	12.7
	Bewegingstechnologie	74.7	11.1	12.1		2.0	71.8	4.0	14.5		9.7	62.6	6.8	21.1	1.4	8.2
	Bouwkunde	42.7	45.8	2.3	6.1	3.1	42.7	40.9	2.7	9.1	4.5	41.3	40.0	5.0	8.8	5.0
	Chemische Technologie (Process & Food Technology)	27.9		9.8	59.0	3.3	29.7	3.1	14.1	48.4	4.7	40.4	3.8	5.8	48.1	1.9
	Civiele Techniek	53.2	16.9	27.3	1.3	1.3	56.3	13.8	21.3	5.0	3.8	56.1	9.1	25.8	4.5	4.5
	Climate & Management	82.1	7.1	3.6		7.1	69.0	13.8	6.9	3.4	6.9	76.4	10.9	7.3		5.5
	Communication and Multimedia Design	47.8	40.8	5.1	2.5	3.8	52.0	30.2	5.0	6.1	6.7	48.9	36.7	4.4	3.3	6.7
	Elektrotechniek	41.8	34.1	16.5	5.5	2.2	40.9	26.1	19.3	8.0	5.7	35.6	30.1	23.3	2.7	8.2
	Human Technology	43.8	31.3	15.6	3.1	6.3	63.0	17.4	4.3		15.2	54.5	31.8	9.1		4.5
	Industrieel Product Ontwerpen	40.6	14.4	15.0	25.0	5.0	37.5	14.6	13.0	28.6	6.3	39.8	10.8	13.6	29.0	6.8
	Informatica	53.4	29.7	8.1	4.1	4.7	49.5	29.5	7.5	3.5	10.0	47.5	27.9	8.8	4.9	10.8
	Information Security Management	44.7	42.6	4.3		8.5	44.9	30.6	12.2	6.1	6.1	50.0	39.1	6.5	4.3	
	Mechatronica	60.0	22.0	16.0	2.0		64.6	22.8	7.6	2.5	2.5	58.8	23.5	13.2		4.4
	Technische Bedrijfskunde	73.2	14.4	8.2	3.1	1.0	59.3	14.3	14.3	5.5	6.6	74.8	7.8	10.7	3.9	2.9
	Technische Informatica	33.0	33.0	21.6	9.1	3.4	40.0	31.8	18.8	7.1	2.4	40.0	22.5	28.8	6.3	2.5
	Technische Natuurkunde	81.3	8.3	8.3	1.0	1.0	83.5	4.7	8.7		3.1	71.2	11.9	11.9	0.8	4.2
	Werktuigbouwkunde	48.0	20.5	24.9	2.9	3.7	50.3	17.5	24.5	3.5	4.2	50.0	20.2	16.9	6.5	6.5
	<b>Totaal Techniek</b>	<b>51.5</b>	<b>24.3</b>	<b>13.4</b>	<b>7.3</b>	<b>3.5</b>	<b>52.0</b>	<b>20.5</b>	<b>13.4</b>	<b>8.1</b>	<b>6.0</b>	<b>52.2</b>	<b>20.3</b>	<b>13.5</b>	<b>7.7</b>	<b>6.3</b>
<b>Totaal</b>		<b>46.8</b>	<b>29.8</b>	<b>6.8</b>	<b>10.9</b>	<b>5.8</b>	<b>46.5</b>	<b>28.8</b>	<b>6.7</b>	<b>10.0</b>	<b>8.1</b>	<b>45.6</b>	<b>28.9</b>	<b>6.8</b>	<b>10.5</b>	<b>8.1</b>

## 7.3 Propedeuserendement

### 7.3.1 Propedeuserendement in 2 jaar bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk 2010-2011 t/m 2012-2013

Hoopgebied	Opleiding	Aantallen geslaagden in 2 jaar			Percentage geslaagden in 2 jaar		
		2010-2011	2011-2012	2012-2013	2010-2011	2011-2012	2012-2013
<b>Economie</b>	Ad Bedrijfseconomie		5	2		25.0	20.0
	Ad Facility Management	3	12	7	30.0	80.0	53.8
	Accountancy	67	63	71	43.5	37.1	43.0
	Bedrijfseconomie	96	140	133	44.2	43.1	41.6
	Bedrijfskunde MER	95	92	108	42.8	34.6	42.9
	Bestuurskunde/Overheidsmanagement	73	67	58	52.5	40.9	44.6
	Business IT & Management	30	52	60	50.8	54.2	55.0
	Commerciële Economie	113	118	99	49.6	44.9	45.6
	Communicatie	115	150	123	57.2	59.3	58.6
	European Studies	224	246	221	58.3	63.4	63.9
	Facility Management	135	179	141	70.3	72.2	64.4
	HBO - Rechten	214	208	269	44.7	38.2	49.5
	Informatiedienstverlening en -management	21	19	26	63.6	65.5	65.0
	Integrale Veiligheidskunde	66	106	86	48.9	50.2	54.1
	International Business and Management Studies	158	178	171	44.5	41.9	44.4
	Small Business en Retail Management	71	76	56	43.6	38.6	35.7
	<b>Totaal Economie</b>	<b>1481</b>	<b>1711</b>	<b>1631</b>	<b>49.8</b>	<b>47.3</b>	<b>49.8</b>
<b>Gedrag en Maatschappij</b>	Culturele en Maatschappelijke Vorming	32	25	20	49.2	49.0	66.7
	Human Resource Management	84	72	83	58.3	45.0	42.6
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	88	94	84	47.8	45.0	49.4
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	145	145	179	60.9	62.0	62.2
	Sport en Beweging (Sportmanagement)	57	84	74	58.8	57.5	57.8
<b>Totaal Gedrag en Maatschappij</b>	<b>406</b>	<b>420</b>	<b>440</b>	<b>55.8</b>	<b>52.5</b>	<b>54.3</b>	
<b>Gezondheidszorg</b>	Huidtherapie	53	46	76	73.6	59.7	63.9
	Management in de Zorg	17	20	19	51.5	60.6	70.4
	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	87	106	115	58.4	62.7	56.4
	Voeding en Diëtetiek	165	180	171	60.7	56.3	57.8
<b>Totaal Gezondheidszorg</b>	<b>322</b>	<b>352</b>	<b>381</b>	<b>61.2</b>	<b>58.8</b>	<b>59.0</b>	
<b>Onderwijs</b>	Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	149	125	123	52.1	47.0	49.0
	Opleiding tot Leraar VO 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	57	97	97	43.2	47.1	45.8
	<b>Totaal Onderwijs</b>	<b>206</b>	<b>222</b>	<b>220</b>	<b>49.3</b>	<b>47.0</b>	<b>47.5</b>
<b>Techniek</b>	Ad Projectleider Techniek	9	9	12	100.0	75.0	80.0
	Bedrijfskunde - Delft	19	25	30	51.4	55.6	56.6
	Bewegingstechnologie	75	59	56	68.2	63.4	56.6
	Bouwkunde	100	71	73	54.6	48.6	56.6
	Chemische Technologie (Process & Food Technology)	28	33	40	71.8	78.6	70.2
	Civiele Techniek	53	45	49	71.6	66.2	65.3
	Climate & Management	10	26	17	62.5	60.5	60.7
	Communication and Multimedia Design	140	95	86	65.4	60.5	55.5
	Elektrotechniek	33	32	39	56.9	64.0	43.8
	Human Technology	17	11	14	48.6	47.8	43.8
	Industrieel Product Ontwerpen	60	106	81	53.6	60.9	50.6
	Informatica	55	56	52	45.8	44.4	36.1
	Information Security Management	24	28	43	82.8	77.8	91.5
	Mechatronica		21	15		58.3	30.0
	Technische Bedrijfskunde	58	44	39	59.2	46.3	40.6
	Technische Informatica	49	32	32	59.0	37.6	36.8
	Technische Natuurkunde	44	48	46	51.2	49.0	48.4
	Werktuigbouwkunde	145	106	160	75.5	60.9	59.5
	<b>Totaal Techniek</b>	<b>919</b>	<b>847</b>	<b>884</b>	<b>61.5</b>	<b>56.4</b>	<b>52.6</b>
<b>Totaal</b>	<b>3334</b>	<b>3552</b>	<b>3556</b>	<b>54.3</b>	<b>50.8</b>	<b>51.7</b>	

## 7.4 Afgestudeerden

### 7.4.1 Aantal afgestudeerden en gemiddelde studieduur voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk 2011-2012 t/m 2013-2014

Hoopgebied	Opleiding	Aantallen afgestudeerden			Gemiddelde studieduur		
		2011-2012	2012-2013	2013-2014	2011-2012	2012-2013	2013-2014
<b>Economie</b>	Ad Bedrijfseconomie		7	8		3.14	4.75
	Ad Facility Management	8	12	11	4.00	2.92	3.27
	Accountancy	50	39	43	5.52	5.38	5.58
	Bedrijfseconomie	86	93	76	4.86	4.94	5.03
	Bedrijfskunde MER	87	110	104	5.00	4.97	4.89
	Bestuurskunde/Overheidsmanagement	67	50	64	5.06	4.42	4.88
	Business IT & Management	90	63	57	5.02	4.95	5.49
	Commerciële Economie	116	124	116	4.82	5.00	5.09
	Communicatie	130	99	104	4.42	4.32	4.50
	European Studies	175	155	131	4.38	4.54	4.62
	Facility Management	177	162	135	4.38	4.63	4.52
	HBO - Rechten	128	120	132	4.84	4.66	5.03
	Informatiedienstverlening en -management	18	22	23	4.56	5.41	5.30
	Integrale Veiligheidskunde	63	69	60	4.52	4.61	4.57
	International Business and Management Studies	112	128	106	4.40	4.66	4.77
	Small Business en Retail Management	34	61	56	5.68	5.39	5.43
	<b>Totaal Economie</b>		<b>1341</b>	<b>1314</b>	<b>1226</b>	<b>4.70</b>	<b>4.74</b>
<b>Gedrag en Maatschappij</b>	Culturele en Maatschappelijke Vorming	31	22	23	5.26	5.36	4.96
	Human Resource Management	113	93	78	4.33	4.42	4.40
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	118	106	102	4.81	4.94	5.00
	Pedagogiek			12			1.00
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	111	120	134	4.34	4.55	4.51
	Sport en Beweging (Sportmanagement)	63	48	50	4.92	4.63	5.14
	<b>Totaal Gedrag en Maatschappij</b>	<b>436</b>	<b>389</b>	<b>399</b>	<b>4.61</b>	<b>4.68</b>	<b>4.61</b>
<b>Gezondheidszorg</b>	Huidtherapie	21	44	51	4.24	4.27	4.25
	Management in de Zorg	2	12	14	5.50	4.58	5.00
	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	78	50	66	4.19	4.34	4.26
	Voeding en Diëtetiek	129	144	134	4.43	4.35	4.50
	<b>Totaal Gezondheidszorg</b>	<b>230</b>	<b>250</b>	<b>265</b>	<b>4.34</b>	<b>4.35</b>	<b>4.42</b>
<b>Onderwijs</b>	Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	123	103	141	3.76	4.15	4.07
	Opleiding tot Leraar VO 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	127	120	95	4.29	4.36	4.58
	<b>Totaal Onderwijs</b>	<b>250</b>	<b>223</b>	<b>236</b>	<b>4.03</b>	<b>4.26</b>	<b>4.28</b>
<b>Techniek</b>	Ad Projectleider Techniek	10	9	11	2.10	2.11	2.09
	Bedrijfskunde - Delft	13	11	16	4.62	4.45	5.44
	Bewegingstechnologie	28	31	58	4.89	4.13	4.53
	Bouwkunde	71	86	79	4.30	4.72	4.85
	Chemische Technologie (Process & Food Technology)	28	31	24	3.64	4.13	3.83
	Civiele Techniek	53	24	41	4.64	4.71	4.71
	Climate & Management	3	9	5	4.00	4.44	4.80
	Commercieel Ingenieur	15	16	12	5.27	5.75	6.33
	Communication and Multimedia Design	96	95	112	5.39	5.57	5.67
	Elektrotechniek	26	25	24	4.31	5.24	4.21
	Human Technology	10	14	11	4.90	5.07	5.55
	Industrieel Product Ontwerpen	65	49	61	5.31	4.88	4.62
	Informatica	60	63	62	5.40	5.56	4.85
	Information Security Management	6	15	22	4.33	4.27	4.77
	Mechatronica						
	Technische Bedrijfskunde	24	31	23	5.29	4.90	4.65
	Technische Informatica	33	37	52	5.52	5.51	5.02
	Technische Natuurkunde	18	34	37	4.56	4.38	4.51
	Werktuigbouwkunde	99	120	97	4.54	4.06	4.11
	<b>Totaal Techniek</b>	<b>658</b>	<b>700</b>	<b>747</b>	<b>4.83</b>	<b>4.79</b>	<b>4.77</b>
<b>Totaal</b>		<b>2915</b>	<b>2876</b>	<b>2873</b>	<b>4.63</b>	<b>4.67</b>	<b>4.72</b>



## 7.5 Studiestakers

### 7.5.1 Aantal studiestakers en gemiddelde studieduur voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk 2011-2012 t/m 2013-2014

Hoop-gebied	Opleiding	Aantallen studiestakers			Gemiddelde studieduur		
		2011-2012	2012-2013	2013-2014	2011-2012	2012-2013	2013-2014
<b>Economie</b>	Ad Bedrijfseconomie	23	10	11	1.52	2.00	1.82
	Ad Facility Management	9	13	8	4.44	2.46	3.75
	Accountancy	91	86	112	1.88	2.21	2.33
	Bedrijfseconomie	165	140	165	2.45	1.56	2.12
	Bedrijfskunde MER	183	153	140	2.58	2.08	2.29
	Bestuurskunde/Overheidsmanagement	125	88	108	2.43	2.49	2.27
	Business IT & Management	90	72	69	3.71	3.49	3.51
	Commerciële Economie	187	142	157	2.86	2.05	2.29
	Communicatie	127	144	111	2.37	2.43	2.99
	European Studies	174	208	223	2.06	2.14	2.03
	Facility Management	102	83	96	2.84	2.48	2.66
	HBO - Rechten	353	322	348	1.92	1.78	2.02
	Informatiedienstverlening en -management	24	23	17	3.29	2.48	2.71
	Integrale Veiligheidskunde	127	92	110	1.94	1.79	1.74
	International Business and Management Studies	183	187	172	1.45	1.61	1.87
	Small Business en Retail Management	147	133	118	2.50	2.33	3.29
<b>Totaal Economie</b>		<b>2110</b>	<b>1896</b>	<b>1965</b>	<b>2.31</b>	<b>2.08</b>	<b>2.30</b>
<b>Gedrag en Maatschappij</b>	Culturele en Maatschappelijke Vorming	41	18	30	2.61	2.56	2.13
	Human Resource Management	136	143	103	2.25	1.94	2.17
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	145	116	108	1.85	2.30	2.17
	Pedagogiek			76			1.22
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	114	118	154	1.99	1.72	1.87
	Sport en Bewegen (Sportmanagement)	56	66	62	1.80	1.91	2.26
<b>Totaal Gedrag en Maatschappij</b>		<b>492</b>	<b>461</b>	<b>533</b>	<b>2.05</b>	<b>1.99</b>	<b>1.95</b>
<b>Gezondheidszorg</b>	Huidtherapie	31	41	36	1.55	1.29	1.33
	Management in de Zorg	22	19	8	2.91	2.37	3.75
	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	86	111	151	1.77	1.60	1.58
	Voeding en Diëtetiek	157	153	214	1.55	1.79	1.56
	<b>Totaal Gezondheidszorg</b>		<b>296</b>	<b>324</b>	<b>409</b>	<b>1.71</b>	<b>1.70</b>
<b>Onderwijs</b>	Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	153	154	196	1.61	1.51	1.66
	Opleiding tot Leraar VO 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	73	63	66	1.58	1.41	1.97
	<b>Totaal Onderwijs</b>		<b>226</b>	<b>217</b>	<b>262</b>	<b>1.60</b>	<b>1.48</b>
<b>Techniek</b>	Ad Projectleider Techniek	4	2	3	1.50	1.00	2.00
	Bedrijfswiskunde - Delft	23	21	30	1.96	1.76	1.43
	Bewegingstechnologie	42	37	49	1.43	1.59	1.41
	Bouwkunde	69	53	64	1.74	2.19	1.72
	Chemische Technologie (Process & Food Technology)	24	19	21	2.33	2.79	2.52
	Civiele Techniek	26	22	47	2.12	1.91	1.66
	Climate & Management	10	16	10	1.00	1.38	1.90
	Commercieel Ingenieur		2			10.00	
	Communication and Multimedia Design	146	109	126	3.07	2.64	2.80
	Elektrotechniek	30	40	51	3.27	2.48	2.00
	Human Technology	13	21	25	1.77	1.95	2.00
	Industrieel Product Ontwerpen	75	84	83	2.00	1.73	1.59
	Informatica	97	88	138	2.70	2.05	2.28
	Information Security Management	7	12	18	2.43	2.58	1.83
	Mechatronica	9	30	37	1.22	1.53	1.27
	Technische Bedrijfskunde	50	54	46	1.76	1.72	1.65
	Technische Informatica	77	52	51	2.68	3.08	2.57
	Technische Natuurkunde	58	49	53	1.59	1.18	1.23
	Werktuigbouwkunde	60	97	122	1.95	1.54	1.42
	<b>Totaal Techniek</b>		<b>820</b>	<b>808</b>	<b>974</b>	<b>2.27</b>	<b>2.03</b>
<b>Totaal</b>		<b>3944</b>	<b>3706</b>	<b>4143</b>	<b>2.19</b>	<b>1.99</b>	<b>2.06</b>

## 7.6 Negatief Bindend studieadvies

### 7.6.1 Negatief Bindend studieadvies van instroom 2011-2012 t/m 2013-2014, na 1 jaar, bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk

Hoop-gebied	Opleiding	Aantallen NBSA na 1 jaar			Percentage NBSA na 1 jaar		
		2011-2012	2012-2013	2013-2014	2011-2012	2012-2013	2013-2014
<b>Economie</b>	Ad Bedrijfseconomie	14	6	7	70.0	60.0	53.8
	Ad Facility Management	3	5	4	20.0	38.5	28.6
	Accountancy	90	78	92	52.9	47.3	51.7
	Bedrijfseconomie	161	158	151	49.5	49.4	46.5
	Bedrijfskunde MER	156	136	114	58.6	53.8	49.4
	Bestuurskunde/Overheidsmanagement	62	39	70	37.6	29.8	43.8
	Business IT & Management	28	33	24	28.6	30.3	22.9
	Commerciële Economie	128	113	140	48.5	51.6	45.2
	Communicatie	66	56	34	26.0	26.7	19.3
	European Studies	108	98	170	27.8	28.3	36.5
	Facility Management	60	50	48	24.2	22.7	25.1
	HBO - Rechten	237	200	235	43.6	36.9	39.9
	Informatiedienstverlening en -management	6	8	8	20.7	20.5	38.1
	Integrale Veiligheidskunde	90	60	86	42.7	37.7	42.0
	International Business and Management Studies	239	196	193	56.2	50.9	48.4
	Small Business en Retail Management	107	96	81	54.0	61.1	47.4
	<b>Totaal Economie</b>	<b>1555</b>	<b>1332</b>	<b>1457</b>	<b>43.0</b>	<b>40.6</b>	<b>41.0</b>
	<b>Gedrag en Maatschappij</b>	Culturele en Maatschappelijke Vorming	19	5	17	36.5	16.7
Human Resource Management		67	90	70	41.9	45.7	45.8
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening		98	60	73	46.9	35.3	36.1
Pedagogiek				81			43.1
Sociaal Pedagogische Hulpverlening		62	60	97	26.5	20.7	32.1
Sport en Bewegen (Sportmanagement)		44	43	39	30.1	33.6	34.2
<b>Totaal Gedrag en Maatschappij</b>	<b>290</b>	<b>258</b>	<b>377</b>	<b>36.2</b>	<b>31.7</b>	<b>37.7</b>	
<b>Gezondheidszorg</b>	Huidtherapie	27	37	37	35.1	31.1	30.3
	Management in de Zorg	4	7		12.1	25.9	
	Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	50	58	108	29.2	28.4	37.5
	Voeding en Diëtetiek	121	104	177	37.8	35.1	44.0
	<b>Totaal Gezondheidszorg</b>	<b>202</b>	<b>206</b>	<b>322</b>	<b>33.6</b>	<b>31.9</b>	<b>39.7</b>
<b>Onderwijs</b>	Opleiding tot Leraar Basisonderwijs (PABO)	111	104	154	41.6	41.3	52.7
	Opleiding tot Leraar VO 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	54	59	49	26.2	27.8	27.2
	<b>Totaal Onderwijs</b>	<b>165</b>	<b>163</b>	<b>203</b>	<b>34.9</b>	<b>35.1</b>	<b>43.0</b>
<b>Techniek</b>	Ad Projectleider Techniek	2	2	2	16.7	13.3	11.8
	Bedrijfskunde - Delft	16	19	22	35.6	35.8	50.0
	Bewegingstechnologie	34	36	44	36.6	36.4	34.6
	Bouwkunde	56	36	52	38.4	27.5	46.4
	Chemische Technologie (Process & Food Technology)	8	12	10	19.0	21.1	15.9
	Civiele Techniek	20	17	41	29.4	22.7	51.9
	Climate & Management	13	9	9	30.2	32.1	31.0
	Communication and Multimedia Design	47	47	67	29.7	30.3	35.4
	Elektrotechniek	15	37	46	28.8	40.7	51.1
	Human Technology	7	16	15	30.4	50.0	32.6
	Industrieel Product Ontwerpen	42	53	52	24.1	33.1	26.9
	Informatica	55	56	97	43.3	38.4	48.7
	Information Security Management	6	1	17	16.7	2.1	33.3
	Mechatronica	11	29	42	30.6	58.0	53.2
	Technische Bedrijfskunde	47	54	45	49.0	56.3	46.9
	Technische Informatica	41	32	46	43.2	36.4	50.5
	Technische Natuurkunde	45	43	55	45.9	45.3	43.0
	Werktuigbouwkunde	48	84	105	27.6	31.0	36.5
	<b>Totaal Techniek</b>	<b>513</b>	<b>583</b>	<b>767</b>	<b>33.8</b>	<b>34.5</b>	<b>39.9</b>
<b>Totaal</b>		<b>2725</b>	<b>2542</b>	<b>3126</b>	<b>38.9</b>	<b>36.9</b>	<b>40.3</b>

## 7.7 Bezoekersaantallen Open Dag

Omschrijving: Bezoekersaantallen Open Dag 2014  
Peildatum: 31 december 2014  
Bron: C&M

Open Dagen	feb '14	april '14	nov '14
<b>Bezoekersaantallen per vestiging</b>			
HHS hoofdlocatie	10.533	5591	5218
Delft	752	450	761
Laan van Poot	300	91	131
Zoetermeer	50	67	44

## 8. ONZE MEDEWERKERS

### 8.1 Algemene ontwikkelingen in fte's en aantallen

Omschrijving: Medewerkers met een arbeidsovereenkomst -fte's en aantallen (medewerker subgroepen CAO-medewerker, Student-assistent en LAP-medewerker)  
 Peildatum: 31 december 2014  
 Definities: OP=Onderwijzend Personeel  
 OBP=Onderwijsbeheer Personeel  
 Bron: Dienst HRM

#### 8.1.1 Totaal aantal fte's per categorie van 2008 t/m 2014 (OP/OBP, man/vrouw)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
OP	804,09	827,38	882,58	929,32	978,92	1005,17	1044,01
OBP	516,23	521,12	530,94	532,48	552,37	560,69	582,66
<b>Totaal</b>	<b>1320,32</b>	<b>1348,5</b>	<b>1413,52</b>	<b>1461,80</b>	<b>1531,29</b>	<b>1565,86</b>	<b>1.626,67</b>
Man	687,84	689,95	714,63	730,28	762,28	748,70	758,65
Vrouw	632,48	658,55	698,89	731,52	769,01	817,16	868,02
<b>Totaal</b>	<b>1320,32</b>	<b>1348,5</b>	<b>1413,52</b>	<b>1461,80</b>	<b>1531,29</b>	<b>1565,86</b>	<b>1.626,67</b>

#### 8.1.2 Totaal aantal medewerkers per categorie van 2008 t/m 2014 (OP/OBP, man/vrouw)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
OP	1091	1120	1173	1224	1259	1279	1318
OBP	631	622	642	645	673	668	685
<b>Totaal</b>	<b>1722</b>	<b>1742</b>	<b>1815</b>	<b>1869</b>	<b>1932</b>	<b>1947</b>	<b>2003</b>
Man	869	863	886	901	928	899	901
Vrouw	853	879	929	968	1004	1048	1102
<b>Totaal</b>	<b>1722</b>	<b>1742</b>	<b>1815</b>	<b>1869</b>	<b>1932</b>	<b>1947</b>	<b>2003</b>

#### 8.1.3 Medewerkers in fte's werkzaam op arbeidsovereenkomst in 2014 per organisatie-eenheid en totaal, verhouding m/v en op/obp per organisatie-eenheid en totaal in procenten\*

Organisatie-eenheid	fte	Verhouding m/v in %	Verhouding op/obp in %
AFM	68,61	58/42	86/14
BB	19,28	37/63	0/100
BRV	144,11	44/56	87/13
C&M	44,08	31/69	0/100
ESCM	126,62	37/63	81/19
FB	94,66	53/47	0/100
FEZ	27,42	32/68	0/100
FM	52,08	46/54	77/23
GZH	102,82	17/83	79/21
HB	14,65	30/70	0/100
HRM	30,11	14/86	3/97
ICTM	121,68	59/41	85/15
IT	63,11	84/16	0/100
Lectoraten	28,91	42/58	82/18
MC	119,38	54/46	85/15
MHR	62,69	51/49	81/19
MPC	25,96	42/58	33/67
OSZ	74,92	27/73	1/99
PABO	39,73	43/57	85/15
SP	107,66	36/64	85/15
SPRT	55,93	51/49	89/11
TISD	99,93	73/27	81/19
TISH	102,33	57/43	88/12
<b>Totaal</b>	<b>1.626,67</b>	<b>47/53</b>	<b>64/36</b>

\* Met ingang van 1 september 2014 zijn de Academies van De Haagse Hogeschool overgegaan in Faculteiten. Met oog op de leesbaarheid en de betrouwbaarheid van de cijfers is in dit jaarverslag gekozen om de academie-indeling aan te houden.

### 8.1.4 Medewerkers in aantallen werkzaam op arbeidsovereenkomst in 2014 per organisatie-eenheid en totaal, verhouding m/v en op/obp per organisatie-eenheid en totaal in procenten\*

Organisatie-eenheid	Aantal	Verhouding m/v in %	Verhouding op/obp in
AFM	87	55/45	86/14
BB	24	33/67	0/100
BRV	174	44/56	88/12
C&M	53	28/72	0/100
ESCM	154	33/67	80/20
FB	104	51/49	0/100
FEZ	30	30/70	0/100
FM	63	41/59	78/22
GZH	124	16/84	80/20
HB	18	33/67	0/100
HRM	35	14/86	3/97
ICTM	150	57/43	85/15
IT	66	82/18	0/100
Lectoraten	43	40/60	84/16
MC	148	53/47	87/13
MHR	77	51/49	83/17
MPC	33	42/58	36/64
OSZ	92	27/73	1/99
PABO	57	40/60	86/14
SP	140	34/66	85/15
SPRT	75	51/49	89/11
TISD	118	69/31	79/21
TISH	138	57/43	88/12
<b>Totaal</b>	<b>2003</b>	<b>45/55</b>	<b>66/34</b>

\* Met ingang van 1 september 2014 zijn de Academies van De Haagse Hogeschool overgegaan in Faculteiten. Met oog op de leesbaarheid en de betrouwbaarheid van de cijfers is in dit jaarverslag gekozen om de academie-indeling aan te houden.

### 8.1.5 Verdeling naar functie schaalniveau in percentages gebaseerd op aantallen

Omschrijving: Verdeling personeel naar functie schaalniveau  
Peildatum: 31 december 2014  
Bron: Dienst HRM

Schaal	Totaal
≥ 14	1,9
13	3,8
12	25,1
11	41,5
10	4,7
9	5,5
8	5,9
7	3,2
6	6,0
< =5	2,2
<b>Totaal</b>	<b>100</b>

### 8.1.6 Verdeling naar functie schaalniveau van het onderwijzend personeel in percentages gebaseerd op aantallen en FTE

Omschrijving: Verdeling OP personeel naar functie schaalniveau (een vergelijking van 2013 en 2014).  
Peildatum: 31 december 2014  
Bron: Dienst HRM

Schaal	2013 Aantallen	2013 FTE	2014 Aantallen	2014 FTE
13	2,9	2,9	2,5	2,5
12	37,1	39,8	35,2	37,5
11	54,9	52,7	56,8	55,1
10	2,6	2,4	2,7	2,7
9	1,8	1,4	2,0	1,5
8	0,7	0,7	0,8	0,8
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### 8.1.7 Verhouding tussen vast en tijdelijk personeel

Omschrijving: Verhouding vast en tijdelijk personeel  
 Peildatum: 31 december 2014  
 Definities: Vast: dienstverband voor onbepaalde tijd (D-2) en dienstverband voor bepaalde tijd met uitzicht op onbepaalde tijd (D-3)  
 Tijdelijk: dienstverband voor bepaalde tijd (D-4, D-5) en tijdelijke uitbreiding op een reeds bestaande betrekking (D-6)  
 Bron: Dienst HRM

#### Percentage van het totaal aantal fte's in 2014 per soort dienstverband

Soort dienstverband	Vast	Tijdelijk	Totaal
	79,5	20,5	100

### 8.1.8 Percentage van de leeftijdsopbouw per categorie van 10 jaren in 2014 gebaseerd op fte's

Omschrijving: Leeftijdsopbouw per categorie van 10 jaren  
 Peildatum: 31 december 2014  
 Bron: Dienst HRM

Leeftijdscategorie	≤ 29	30-39	40-49	50-59	≥ 60	Totaal
	6,41%	27,18%	26,30%	27,35%	12,76%	100

## 8.2 Ziekteverzuim

Omschrijving: Ziekteverzuim  
 Peildatum: 31 december 2014  
 Bron: Dienst HRM; de gegevens over ziekteverzuim zijn gebaseerd op de periode januari 2014 tot en met december 2014

#### Gemiddeld percentage ziekteverzuim en gemiddelde ziekteduur 2008 t/m 2014

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Gemiddeld ziekteverzuim exclusief zwangerschap in %	**	4,26	3,92	4,11	3,82	3,64	4,23
Gemiddelde ziekteduur in dagen	18,25	17,40	20,40	19,25	**	**	**

\*\* geen gegevens beschikbaar

#### Gemiddeld percentage ziekteverzuim in 2014 per organisatie-eenheid

Organisatie-eenheid	Gemiddeld ziekteverzuim in %
AFM	3,58
BB	6,02
BRV	6,09
C&M	5,69
ESCM	3,94
FB	4,73
FEZ	3,81
FM	1,90
GZH	3,30
HB	2,44
HRM	6,89
ICTM	4,09
IT	6,90
Lectoraten	0,55
MC	5,21
MHR	2,68
MPC	3,40
OSZ	3,27
PABO	4,24
SP	5,34
SPRT	3,34
TISD	3,60
TISH	3,00

## 9. ONZE VOORZIENINGEN EN FACILITEITEN

Omschrijving: Financiële ondersteuning bij studievertraging (Profleringsfonds) 2014 Peildatum: 31 december 2014 Bron: Dienst OSZ

### 9.1. Financiële ondersteuning bij studievertraging (Profleringsfonds) 2014

#### 9.1.1 Aanvragen bij het profleringsfonds per academie \*

Academie	Totaal	Bijzondere omstandigheden (FOS)	Bestuur & medezeggenschap
Accounting & Financial Management	9	3	6
Basisonderwijs	5	5	0
Bestuur, Recht en Veiligheid	24	11	13
European Studies	18	7	11
Facility Management	3	2	1
Gezondheid	15	13	2
ICT & Media	15	2	13
Management & Human Resources	3	3	0
Marketing & Commerce	7	2	5
Sociale Professions	25	21	4
Sportstudies	9	5	4
Technology, Innovation & Society Delft	26	1	25
Technology, Innovation & Society Den Haag	29	9	20
<b>Totaal aanvragen in 2014</b>	<b>188</b>	<b>84</b>	<b>104</b>

\* Met ingang van 1 september 2014 zijn de Academies van De Haagse Hogeschool overgegaan in Faculteiten. Met oog op de leesbaarheid van de betrouwbaarheid van de cijfers is in dit jaarverslag gekozen om de academie-indeling aan te houden.

#### 9.2.1 Aanvragen bij het Profleringsfonds per omstandigheid

	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Bestuursbeurzen	104	81	77	93	70	73
Bestuursbeurzen ten behoeve van studentenorganisaties/-verenigingen	44	46	40	45	41	40
Bestuursbeurzen ten behoeve van studieverenigingen	53	28	29	33	29	33
Lidmaatschap hogeschoolinstructiecommissie Delft (DIAS)	0 <sup>1</sup>	0 <sup>1</sup>	0 <sup>1</sup>	0 <sup>1</sup>	0 <sup>1</sup>	5
Lidmaatschap commissies binnen De Haagse Hogeschool <sup>2</sup>	7	6	6	3	0	0
Lidmaatschap Hogeschoolraad <sup>2</sup>	0	0	0	6	2	0
Lidmaatschap opleidingscommissie <sup>2</sup>	0	0	1	0	2	1
Lidmaatschap Academierraad <sup>2</sup>	0	1	1	6	6	2
Ondersteuning bij verhoogd collegegeld	0	0	19	0	0	0
Bijzondere familieomstandigheden	11	25	14	9	14	13
Ziekte	25	17	17	15	17	12
Functiebeperking	12	20	13	12	12	4
Zwangerschap en bevalling	25	11	11	22	22	16
Topsport of vergelijkbare activiteiten op hoog niveau	2	0	1	4	3	5
Activiteiten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied	0	1	0	0	0	0
Niet-studeerbaarheid	0	4	1	0	0	3
Ziekte in combinatie met niet-studeerbaarheid	0	0	0	0	0	2
Ziekte in combinatie met bijzondere familieomstandigheden	4	2	3	0	0	2
Ziekte in combinatie met zwangerschap	0	0	2	0	0	0
Ziekte in combinatie met functiebeperking	2	0	0	0	0	0
Functiebeperking in combinatie met niet-studeerbaarheid	0	0	1	1	0	0
Functiebeperking in combinatie met bijzondere familieomstandigheden	0	0	1	0	0	0
Functiebeperking in combinatie met zwangerschap en bevalling	1	0	0	0	0	0
Bijzondere familieomstandigheden in combinatie met niet-studeerbaarheid	0	0	1	0	1	1
Bijzondere familieomstandigheden in combinatie met topsport	1	0	0	0	0	0
Zwangerschap in combinatie met bijzondere familieomstandigheden	1	1	0	0	0	0
Onbekend	0	1	0	0	0	0
Overname toekenning andere onderwijsinstelling	0	0	0	0	1	0
Afgewezen aanvragen	11	3	12	8	1	5
Afgewezen aanvragen bij verhoogd collegegeld	0	0	19	0	0	0
Niet ontvankelijk verklaarde aanvragen	17	16	4	0	0	0
Ingetrokken aanvragen	0	0	0	1	0	0
Aangehouden aanvragen	1	7	2	7	4	12
Beroepszaken	0	1	0	0	1	1
<b>Totaal aantal aanvragen</b>	<b>188</b>	<b>163</b>	<b>161</b>	<b>156</b>	<b>155</b>	<b>156</b>

<sup>1</sup> Vanaf 2010 opgenomen onder commissies binnen De Haagse Hogeschool.

<sup>2</sup> Lidmaatschappen van Hogeschoolraad, Academierraad en (opleidings-)commissies vielen tot 2011 onder de regeling FOS. Deze activiteiten worden nu tot de bestuursbeurzenregeling gerekend.

## 10. ONZE FINANCIËN

### 10.1 Jaarrekening 2014

#### Algemeen

De jaarrekening is opgemaakt op 16 april 2015.

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

Het boekjaar is gelijk aan het kalenderjaar.

De jaarrekening 2014 is opgesteld conform de verslaggevingsvereisten die zijn vastgelegd in de Richtlijn Jaarverslaggeving Onderwijs die verwijst naar de richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving (waaronder RJ 660) en het Burgerlijk Wetboek (BW 2, titel 9).

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

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

- voorzieningen
- bijzondere waardeverminderingen
- latente belastingvorderingen

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

#### Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen en schulden, als financiële derivaten verstaan. Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost. De hogeschool maakt geen gebruik van financiële derivaten en beperkt de risico's (renterisico, kasstroomrisico en kredietrisico) door gebruik te maken van rekening-courant, spaarrekening en deposito, bij banken met minimaal een AA-minus rating.

#### Salderen

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

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

#### Vreemde valuta

Een transactie in vreemde valuta wordt bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de functionele valutakoers op de transactiedatum. Monetair balansposten in vreemde valuta worden omgerekend tegen de functionele valutakoers op de balansdatum. Niet-monetair balansposten in vreemde valuta, die zijn gewaardeerd op historische kosten, worden omgerekend tegen de functionele valutakoers op de transactiedatum. De niet-monetair balansposten in vreemde valuta, die zijn gewaardeerd op actuele waarde, worden omgerekend tegen de functionele valutakoers geldend op het moment van waardering van de post.

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

#### Verbonden partijen

Als verbonden partij wordt aangemerkt een rechtspersoon waarin beleidsbepalende invloed dan wel invloed van betekenis uitgeoefend kan worden op het zakelijke en financiële beleid waarmee van betekenis zijnde transacties onder niet normale marktvoorwaarden plaatsvinden.

In het jaar 2014 hebben er geen van betekenis zijnde transacties met verbonden partijen plaatsgevonden.



### Stelselwijziging

Tot 2014 werden de kosten voor meerjaren onderhoud verwerkt via een daarvoor gevormde voorziening. In 2014 is een stelselwijziging doorgevoerd voor het verwerken van meerjaren onderhoud. In plaats van het vormen van een voorziening is overgegaan op de componentenmethode. Dit houdt in dat bij de uitvoering van meerjaren onderhoud de kosten worden geactiveerd op componenten en vervolgens wordt op de afzonderlijke componenten lineair afgeschreven. Met het toepassen van de componentenmethode wordt bewerkstelligd dat activa die naar aard en gebruik gelijksoortig zijn op dezelfde grondslag worden gewaardeerd en behandeld waardoor beter inzicht ontstaat in vermogen en resultaat. De stelselwijziging is met terugwerkende kracht verwerkt tot 2007. De gegevens vóór 2007 zijn niet te achterhalen waardoor de stelselwijziging met ingang vanaf 2007 wordt doorgevoerd. De vergelijkende cijfers van 2013 in deze jaarrekening zijn aangepast.

De invloed van de stelselwijziging op het eigen vermogen tot 2013 is samengesteld uit de vrijval van de voorziening (8 mln.) en activering onderhoud (4,1 mln.). In de exploitatie levert dit een extra afschrijvingslast (1,5 mln.) en lagere huisvestingslasten door het terugdraaien van de dotatie aan de voorziening (13,6 mln.).

De aanpassingen van de cijfers voorafgaand aan 2014 hebben betrekking op de posten: Materiële vaste activa (5 mln.), Voorzieningen (9,1 mln.), Afschrijvingskosten (0,7 mln.) en Huisvestingslasten (2,7 mln.).

De doorvoering van de stelselwijziging heeft geleid tot een toename van het eigen vermogen van in totaal € 14,1 mln.

De gevolgen van deze stelselwijziging ten opzichte van het stelsel dat in het voorgaand boekjaar is gehanteerd voor de volgende balans- en exploitatieposten is als volgt:

<b>Meerjaren onderhoud</b> (Bedragen x €1.000.000)	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2007 - 2012</b>
Materiële vaste activa	0.7	0.9	4.1
Voorziening groot onderhoud	0.0	1.1	8.0
Eigen vermogen	0.7	2.0	12.1
Afschrijvingskosten	0.7	0.7	1.5
Huisvestingslasten	0.0	-2.7	-13.6

# Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

## Activa

### Immateriële vaste activa

---

Een immaterieel vast actief wordt in de balans opgenomen als:

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

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

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

#### Kosten van ontwikkeling

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

### Materiële vaste activa

---

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

De afschrijvingstermijnen zijn gebaseerd op de economische levensduur.

#### Gebouwen en terreinen

Activeringsgrens: € 50.000.

#### Gebouwen

##### Waardering

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

##### Afschrijvingsmethodiek

Lineair in 30 jaar.

Vanaf 1-1-2004 wordt in het kader van de OKF-operatie (Omkering Kapitaaldienst Financiering) de boekwaarde van het hoofgebouw aan de Laakhaven in circa 23 jaar lineair afgeschreven.

##### Aanpassingen in de gebouwen

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

#### Meerjaren Onderhoud

##### Waardering

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

##### Afschrijvingsmethodiek

Lineair op basis van de economische levensduur.

In de onderstaande clusters worden verschillende afschrijvingstermijnen gehanteerd.

Schilderwerk, luchtbehandeling, afwerkingen	5-10 jaar
Installaties	11-20 jaar
Gebouwen (o.a. elektrische voorziening, daken)	21-30 jaar

#### Terreinen

##### Waardering

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

##### Afschrijvingsmethodiek

Over terreinen wordt niet afgeschreven met uitzondering van de kunstgrasvelden.

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

## Inventaris en apparatuur

<i>Waardering</i>	Verrijingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen.
<i>Afschrijvingsmethodiek</i>	De afschrijvingen worden naar tijdsgelang vanaf de maand van ingebruikname van het actief berekend over de aanschaffingswaarden onder aftrek van doelsubsidies. De afschrijvingstermijn varieert van 3 tot 10 jaar. Activeringsgrens: € 2.000, met uitzondering van meubilair en ICT-apparatuur.

## Kunst (niet aan het proces dienstbare materiële vaste activa)

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

## Vlottende activa

---

### Vorderingen

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

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

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

### Belastingen

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

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

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

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

## Passiva

### Eigen vermogen

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

#### Algemene Reserve

De algemene reserve is opgebouwd uit exploitatieoverschotten en staat ter vrije beschikking van het College van Bestuur.

#### Bestemmingsreserves

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

De bestemmingsreserves zijn gemuteerd als gevolg van de volgende oorzaken:

- vrijval van bestemmingsreserve van projecten en activiteiten die in 2014 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 2014 benutten van beschikbare middelen in de bestemmingsreserve.

### **Bestemmingsfonds**

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

#### **Bestemmingsfonds Decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen**

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

### **Voorzieningen**

Een voorziening wordt gevormd voor verplichtingen waarvan het waarschijnlijk is dat zij zullen moeten worden afgewikkeld en waarvan de omvang redelijkerwijs is in te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde, met uitzondering van de voorzieningen die tegen contante waarde worden gewaardeerd als het effect van de tijdswaarde materieel is.

#### **Voorziening sociaal beleid**

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

#### **Jubileumvoorziening**

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

#### **Voorziening Wachtgeld**

De voorziening heeft betrekking op de verplichting voor het betalen van de (boven)wettelijke werkloosheidsuitkeringen van ex-werknemers van de hogeschool. De hoogte van de voorziening is bepaald aan de hand van de maximale uitkeringsduur en een kansberekening op basis van de historische duur van de uitkeringen. De verwachte uitkeringen zijn contant gemaakt tegen 2,2 procent.

#### **Groot onderhoud**

De voorziening groot onderhoud is naar aanleiding van de stelselwijziging komen te vervallen.

### **Langlopende schulden**

Schulden met een looptijd langer dan een jaar worden aangeduid als langlopend.

Het aflossingsbedrag voor het komende jaar wordt onder de kortlopende schulden opgenomen.

### **Kortlopende schulden**

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

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

## **Grondslagen voor de bepaling van het resultaat**

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

### **Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en –subsidies**

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies uit hoofde van de basisbekostiging worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft, volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten. Indien deze opbrengsten betrekking hebben op een

specifiek doel, dan worden deze naar rato van de verrichte werkzaamheden als baten verantwoord. Geoormerkte subsidies worden toegerekend aan het jaar waarin de hieraan gerelateerde kosten zijn verantwoord; nog niet bestede gelden worden als vooruit ontvangen subsidie op de balans opgenomen.

### **Personele lasten**

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

De Haagse Hogeschool heeft een toegezegde pensioenregeling. Deze regeling wordt gefinancierd door afdrachten aan de pensioenuitvoerder, te weten het bedrijfstakpensioenfonds. De pensioenverplichtingen worden gewaardeerd volgens de 'verplichting aan de pensioenuitvoerder'-benadering. In deze benadering wordt de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie als last in de staat van baten en lasten verantwoord. Aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst wordt beoordeeld of en zo ja welke verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie op balansdatum bestaan. Deze additionele verplichtingen, waaronder eventuele verplichtingen uit herstelplannen van de pensioenuitvoerder, leiden tot lasten voor De Haagse Hogeschool en worden in de balans opgenomen in een voorziening.

De waardering van de verplichting is de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om deze per balansdatum af te wikkelen. Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, wordt de verplichting gewaardeerd tegen de contante waarde. Discontering vindt plaats op basis van rentetarieven van hoogwaardige ondernemingsobligaties. Toevoegingen aan en vrijval van de voorziening komen ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten.

Een pensioenvordering wordt in de balans opgenomen:

- wanneer De Haagse Hogeschool beschikkingsmacht heeft over de pensioenvordering;
- wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen die de pensioenvordering in zich bergt, zullen toekomen aan De Haagse Hogeschool;
- wanneer de pensioenvordering betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Ultimo 2014 waren er voor De Haagse Hogeschool geen pensioenvorderingen en geen verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie. De dekkingsgraad van het ABP ultimo 2014 bedraagt 105%.

### **Renteopbrengsten**

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

### **Rentelasten**

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

### **Vennootschapsbelasting**

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

## **Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht**

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

### A.1.1 Balans (na resultaatbestemming) per 31 december 2014

	2014		2013	
<b>Vaste activa</b>				
1.1 Immateriële vaste activa	550		2.009	
1.2 Materiële vaste activa	106.276		108.668	
<b>Totaal vaste activa</b>		106.826		110.677
<b>Vlottende activa</b>				
1.5 Vorderingen	23.928		22.308	
1.7 Liquide middelen	74.574		69.558	
<b>Totaal vlottende activa</b>		98.502		91.866
<b>Totaal activa</b>		<b>205.328</b>		<b>202.543</b>
<b>Passiva</b>				
2.1 Eigen vermogen		142.199		133.461
2.2 Voorzieningen		3.725		3.429
2.4 Kortlopende schulden		59.404		65.653
<b>Totaal passiva</b>		<b>205.328</b>		<b>202.543</b>

### A.1.2 Staat van baten en lasten over 2014

	2014	Begroting 2014	2013
<b>Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	132.638	126.018	124.094
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.360	2.511	1.076
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	46.268	46.755	42.594
3.4 Baten werk in opdracht van derden	3.451	3.730	3.271
3.5 Overige baten	5.491	5.033	8.420
<b>Totaal baten</b>		189.208	184.047
<b>Lasten</b>			
4.1 Personele lasten	141.224	148.650	131.762
4.2 Afschrijvingen en waardeverminderingen	11.710	10.973	11.277
4.3 Huisvestingskosten	8.917	8.548	8.139
4.4 Overige lasten	18.741	20.237	18.409
<b>Totaal lasten</b>		180.592	188.408
<b>Saldo baten en lasten</b>		8.616	-4.361
5 Financiële baten en lasten		231	75
<b>Resultaat</b>		8.847	-4.286
6 Belastingen		-109	0
<b>Totaal resultaat</b>		<b>8.738</b>	<b>-4.286</b>

### A.1.3 Kasstroomoverzicht over 2014

	2014		2013	
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
<b>Resultaat</b>		8.616		9.868
<b>Aanpassingen voor:</b>				
Afschrijvingen en waardeverminderingen	11.710		11.277	
Mutatie Financiële vaste activa	-		-	
Mutatie langlopende schulden	-		-	
Mutaties voorzieningen	297		185	
		12.007		11.462
<b>Veranderingen in vlottende middelen:</b>				
Voorraden	-		-	
Vorderingen	-1.620		1.249	
Effecten	-		-	
Kortlopende schulden	-6.249		5.111	
		-7.869		6.360
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>				
Ontvangen interest	127		108	
Betaalde interest	-5		-574	
Winstbelasting	-		-	
		122		-466
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		12.876		27.224
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>				
Investerings in materiële vaste activa	-7.860		-8.093	
Desinvesteringen in materiële vaste activa			372	
Investerings in immateriële vaste activa	-		-318	
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	-		-	
Investerings in deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden	-		-	
Mutaties leningen	-		-	
Desinvesteringen in financiële vaste activa	-		-	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		-7.860		-8.039
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
Nieuw opgenomen leningen	-		-	
Aflossing langlopende schulden	-		-	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		-		-
<b>Mutatie liquide middelen</b>		<b>5.016</b>		<b>19.185</b>

## Toelichting posten uit het kasstroomoverzicht

De vergelijkende cijfers van 2013 zijn aangepast naar aanleiding van de verwerking van de stelselwijziging met betrekking tot groot-onderhoud. Dit heeft geleid tot een aanpassing van de volgende posten:

- het resultaat
- afschrijvingen en waardeverminderingen
- mutaties voorzieningen
- investeringen in materiele vast activa.

### A.1.4 Toelichting behorende tot de balans

#### Vaste activa

##### 1.1 Immateriële vaste activa

	Aanschafprijs 1-1-2014	Afschrijving en waardeverminderingen cumulatief 1-1-2014	Boek- waarde 1-1- 2014	Investe- ringen 2014	Des investe- ringen 2014	Afschrijving /waarde- verminde- ringen 2014	Aanschaf- prijs 31-12- 2014	Cumulatieve afschrij- vingen en waardever- minderingen 31-12-2014	Boek- waarde 31-12- 2014
<b>1.1.1 Ontwik- kelingskosten</b>	5.458	3.449	2.009	0	0	1.459	5.458	4.908	550
<b>Totaal immateriële vaste activa</b>	<b>5.458</b>	<b>3.449</b>	<b>2.009</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.459</b>	<b>5.458</b>	<b>4.908</b>	<b>550</b>

##### 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.

	Aan- schafprijs 1-1-2014	Afschrij- vingen en waardever- minderingen cumulatief 1-1-2014	Boek- waarde 01-01- 2014	Investe- ringen 2014	Des investe- ringen 2014	Afschrijving /waarde- verminde- ring 2014	Aanschaf- prijs 31- 12-2014	Cumulatieve afschrij- vingen en waardever- minderingen 31-12-2014	Boek- waarde 31-12- 2014
<b>1.2.1 Gebouwen en terreinen</b>	173.009	79.298	93.711	1.918	0	6.514	174.926	85.812	89.114
<b>1.2.2 Inventaris en apparatuur</b>	30.924	17.387	13.537	3.646	408	3.737	34.162	20.716	13.446
<b>1.2.4 In uit- voering en voortuitbetaling</b>	1.016	0	1.016	2.296	0	0	3.312	0	3.312
<b>1.2.5 Niet aan het proces dienstbare m.v.a.</b>	404	0	404	0	0	0	404	0	404
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>205.353</b>	<b>96.685</b>	<b>108.668</b>	<b>7.860</b>	<b>408</b>	<b>10.251</b>	<b>212.804</b>	<b>106.528</b>	<b>106.276</b>



## Vlottende activa

### 1.5 Vorderingen

	2014		2013	
<b>1.5.1 Debiteuren</b>		862		1.040
<b>1.5.5 Studenten/deelnemers/cursisten</b>		18.908		16.817
<b>1.5.7 Overige vorderingen:</b>				
Vordering Corso	947		0	
Te vorderen VPB	149		337	
Overige	343		2.123	
		1.439		2.460
<b>1.5.8 Overlopende activa:</b>				
1.5.8.1 Vooruitbetaalde kosten	2.619		2.018	
1.5.8.2 Voorschotten personeel	-29		89	
1.5.8.3 Interest	113		118	
1.5.8.4 Nog te ontvangen subsidies	755		317	
1.5.8.9 Overig	-1		-3	
		3.457		2.539
<b>1.5.9 Af: Voorziening wegens oninbaarheid</b>		-738		-548
<b>Totaal Vorderingen</b>		<b>23.928</b>		<b>22.308</b>

#### 1.5.5. Studenten/deelnemers/cursisten

Voor het collegejaar 2014-2015 zijn de incasso termijnen gewijzigd van 6 naar 9 termijnen. Hierdoor is er per balansdatum in 2014 een kleiner deel van het totale collegegeld geïncasseerd ten opzichte van 2013. Van deze € 18,9 mln. heeft € 17,3 mln. betrekking op 2015.

#### 1.5.7. Overige vorderingen

Onder de overige vorderingen was in 2013 een post m.b.t. het waarborgfonds van € 1,3 mln. (van de in totaal te ontvangen € 3,0 mln.) opgenomen. Hiervan is in 2014 € 1,1 mln. ontvangen.

De post overige vorderingen bevat o.a. een latente belastingvordering VPB. De latente belastingvordering wordt verrekend met de winsten van de komende jaren. Het resterende verlies van 2009 wordt niet langer geacht verrekend te kunnen worden. Derhalve is dit deel van de latente belastingvordering (€ 0,1 mln.) in 2014 verwerkt in het resultaat.

De latente belastingvordering is als volgt opgebouwd:

2010	123
2011	12
2012	-
2013	8
2014	6
<b>Totaal</b>	<b>149</b>

#### 1.5.9 Voorziening wegens oninbaarheid

De groei van het aantal studenten en de jaarlijkse verhoging van het vastgestelde collegegeldtarief zorgt voor een verhoging van de voorziening. De voorziening is ten opzichte van 2013 met circa € 190.000 toegenomen.

De mutatie van de voorziening wegens oninbaar is als volgt:

	2014	2013
Stand per 1 januari	-548	-450
Onttrekking	184	137
Dotatie	-374	-235
<b>Stand per 31 december</b>	<b>-738</b>	<b>-548</b>

### 1.7 Liquide middelen

	2014	2013
<b>1.7.1 Kasmiddelen</b>	5	2
<b>1.7.2 Tegoeden op bank- en girorekeningen</b>	29.087	32.560
<b>1.7.3 Deposito's en spaarrekeningen</b>	45.482	36.996
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>74.574</b>	<b>69.558</b>

## Passiva

### 2.1 Eigen vermogen

	Stand per 01-01-2014	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2014
<b>2.1.1 Algemene reserve</b>				
Algemene reserve (publiek)	62.036	8.801	3.367	74.204
Algemene reserve (privaat)	590	0	-590	0
<b>2.1.2 Bestemmingsreserves (publiek)</b>				
Onderwijs	8.609	-150	-815	7.644
Informatievoorziening/ICT	4.478	-1.459	-2.469	550
Organisatie	2.423	-1.339	-83	1.001
Huisvesting	44.548	2.355	0	46.903
Kennisinnovatie hbo t.b. Lectoraten	5.684	1.216	0	6.900
	65.742			62.998
<b>2.1.3 Bestemmingsreserves (privaat)</b>				
Contractactiviteiten	252	-136	590	706
<b>2.1.4 Bestemmingsfonds (publiek)</b>				
DAM	2.832	909	0	3.741
<b>2.1.7 Andere wettelijke reserve</b>	2.009	-1.459	0	550
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>133.461</b>	<b>8.738</b>	<b>0</b>	<b>142.199</b>

De beginstand van het eigen vermogen is gecorrigeerd als gevolg van de stelselwijziging. In totaal is het vermogen per 1 januari 2014 met € 14,1 mln. toegenomen. De toename bestaat uit de opheffing van de voorziening groot onderhoud € 9,1 mln. en de balanswaarde van de activa van € 5,0 mln. (dit is de waarde van de investeringen die met terugwerkende kracht zijn geactiveerd minus de afschrijvingen hiervan vanaf 2007 tot en met 2013).

### 2.2 Voorzieningen

	Stand per 01-01-2014	Dotaties	Onttrekking	Vrijval	Stand per 31-12-2014	Kortlopende deel <1 jaar	Langlopende deel >1 jaar
<b>2.2.1 Personeelsvoorzieningen</b>							
2.2.1.1 Sociaal Beleidsfonds	1.335	703	615	720	703	419	284
2.2.1.2 Jubileum voorziening	912	632	159	0	1.385	70	1.315
2.2.1.3 Wachtgeldvoorziening	1.182	1.705	1.250	0	1.637	1.319	318
<b>2.2.3 Overige voorzieningen</b>							
2.2.3.1 Voorziening groot onderhoud	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal Voorzieningen</b>	<b>3.429</b>	<b>3.040</b>	<b>2.024</b>	<b>720</b>	<b>3.725</b>	<b>1.808</b>	<b>1.917</b>

De voorziening groot onderhoud is door de stelselwijziging volledig vrijgevallen ten gunste van het eigen vermogen.

## 2.4 Kortlopende schulden

	2014		2013	
<b>2.4.1 Kredietinstellingen</b>		-		5.951
<b>2.4.2 Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen Contractonderwijs/onderzoek</b>		1.745		1.451
<b>2.4.3 Crediteuren</b>		6.193		4.873
<b>2.4.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen</b>				
2.4.7.1 Loonheffing	6.046		5.816	
2.4.7.2 Omzetbelasting	453		607	
2.4.7.3 Premies en sociale lasten	484		476	
		6.983		6.899
<b>2.4.8 Schulden ter zake van pensioenen</b>		1.662		1.846
<b>2.4.9 Overige kortlopende schulden</b>		26		24
<b>2.4.10 Overlopende passiva:</b>				
2.4.10.1 Vooruitontvangen collegegelden	33.137		31.648	
2.4.10.5 Vakantiewaardering	4.727		4.360	
2.4.10.9 Vooruitontvangen Internationalisering	670		872	
2.4.10.10 Vooruitontvangen bedragen projecten	1.654		2.670	
2.4.10.13 Nog te betalen kosten	2.431		4.893	
2.4.10.99 Overige overlopende passiva	176		166	
		42.795		44.609
<b>Totaal kortlopende schulden</b>		<b>59.404</b>		<b>65.653</b>

### 2.4.1. Kredietinstellingen

Eind 2013 is besloten de langlopende lening Delft vervroegd af te lossen. De aflossing heeft in 2014 plaatsgevonden.

### 2.4.3. Crediteuren

De betalingen van facturen van de full-service broker (Corso) zijn naar aanleiding van het faillissement in oktober 2013 stopgezet. Het totaal bedrag hiervan is circa € 1,0 mln.

### 2.4.10.1. Vooruitontvangen collegegeld

Omdat het collegejaar niet gelijk is aan het boekjaar wordt 2/3 van het collegegeld betrekking hebbend op 2014/2015 opgenomen als vooruitontvangen.

## 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 Haagse Hogeschool heeft met een aantal leveranciers op basis van Europese en Nationale aanbestedingen (langlopende) raamcontracten (beveiliging, schoonmaak etc.) afgesloten.
- De Haagse Hogeschool heeft een vordering op het ministerie van OCW uit 1986 welke opeisbaar is bij liquidatie van de hogeschool van € 1,5 mln. als gevolg van een liquiditeitscorrectie bij de overgang naar de normatieve bekostiging.
- De Haagse Hogeschool heeft een schuld aan het ministerie van OCW uit 1988 van € 2,2 mln. als gevolg van een eenmalige liquiditeitsbijdrage ter dekking van de overgang naar de gespreide inning van collegegelden. De schuld is opeisbaar bij liquidatie van de hogeschool.
- Per 1 juli 2012 is extra kantoorruimte gehuurd in kantoorgebouw Poseidon(verdieping 7 t/m 9). Hiervoor is een overeenkomst gesloten met een looptijd van vijf jaar. Per 1 juli 2013 is de overeenkomst uitgebreid (verdieping 3 t/m 6 + 10). Hiervoor is een aanvullende overeenkomst gesloten met een looptijd van vijf jaar. Aan de verhuurder is een bankgarantie afgegeven van € 67.655. De huurvergoeding voor 2014 bedroeg circa € 645.000 (excl. servicekosten). De huurvergoeding wordt jaarlijks geïndexeerd.
- Per 1 september 2013 is de HHs overgegaan naar andere bedrijfsruimte in Zoetermeer. Hiervoor is een huurovereenkomst gesloten van tien jaar. De huurvergoeding wordt jaarlijks geïndexeerd. Voor 2014 bedroeg de huurvergoeding circa € 236.000 (excl. servicekosten). Van de verhuurder (Dalhem Realty IV BV) zal nog een investeringsbijdrage worden ontvangen ter grootte van 12 maanden huur.
- In oktober 2013 is de, door de hogeschool aangestelde, full service broker (Corso) failliet gegaan. Vanaf dat moment zijn alle betalingen aan Corso stopgezet. De afwikkeling van het faillissement is nog in volle gang.
- Door een beperkt aantal studenten van de opleiding bouwkunde is een claim ingediend tegen de hogeschool vanwege opgelopen studievertraging. De zaak is thans onder de rechter. Deze zal naar verwachting in 2015 uitspraak doen. Gezien de onzekerheid ten aanzien van de uitkomst is er geen voorziening opgenomen.
- De Europese aanbesteding m.b.t. de bouwwerkzaamheden Sportcampus Zuiderpark zijn afgerond. Het contract is gegund aan de bouw-aannemer Ballast Nedam. Op 26 maart 2015 is de eerste paal geslagen. Het aandeel van de hogeschool in de totale investering is geraamd op € 21 mln., exclusief de eventuele opbrengst Laan van Poot.
- Er is richting de hogeschool een lopende schadeclaim ter hoogte van € 229.000 ten aanzien van een vergoeding wegens beëindiging dienstverband. De hogeschool is in afwachting van de uitspraak. Er is hiervoor geen voorziening opgenomen gezien de onzekerheid van de uitkomst.

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

### Baten

#### 3.1 Rijksbijdragen

	2014		2013	
<b>3.1.1 Rijksbijdrage OCenW</b>				
Rijksbijdrage sector HBO	132.515		126.018	123.976
		132.515	126.018	123.976
<b>3.1.2 Overige subsidies OCenW</b>				
Geoormerkte OCenW subsidies	123		0	118
		123	0	118
<b>Totaal Rijksbijdragen</b>		<b>132.638</b>	<b>126.018</b>	<b>124.094</b>

In 2014 is er € 132,6 mln. aan Rijksbijdrage ontvangen. Dit is € 6,6 mln. meer dan begroot. Bij de voorjaarsnota is er € 6,0 mln. extra toegekend en € 0,6 mln. als onderdeel van de najaarsnota.

De rijksbijdrage laat in 2014 het volgende verloop zien:

Verloopoverzicht Rijksbijdrage (x € 1.000)		
Begroting 2014		126.018
<b>Mutaties n.a.v. de definitieve vaststelling</b>		
Bij:		
Aanpassing referentieraming, geen prijscompensatie	6.035	
Extra eenmalige toekenning	358	
Bijdrage wetenschap en techniek	104	
		6.497
		132.515
Lerarenbeurs		123
<b>Realisatie 2014</b>		<b>132.638</b>

### 3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies

	2014	Begroting 2014	2013
<b>3.2.1 Gemeentelijke bijdragen en subsidies</b>	192	182	40
<b>3.2.2 Overige overheidsbijdragen</b>	1.168	2.329	1.036
	<b>1.360</b>	<b>2.511</b>	<b>1.076</b>

Ten opzichte van de begroting wijkt de realisatie af met € 1,1 mln., maar is een stijging van € 0,3 mln. zichtbaar in vergelijking met 2013. De in de begroting 2014 verwachte baten uit (overige) overheidsbijdragen en subsidies zijn lager gerealiseerd.

#### Subsidies Gemeente Den Haag

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

Subsidie jaar	Artikel omschrijving	Omschrijving subsidie	Subsidievorm	Verleend Bedrag	Ontvangen voorschot	Verantwoord	Nog ontvangen
2014	VGZ-1272	Onderzoek Mantelzorg 2014	Exploitatiesubsidie	65.000.00	58.500.00	65.000.00	6.500.00
2014	VOS-573	Geslaagd in het vak, 2e tranche 2014	Exploitatiesubsidie	40.000.00	40.000.00	40.000.00	-
2014	DPZ-828	Subsidie 2014, Laak Vitaal	Exploitatiesubsidie	10.000.00	9.000.00	7.200.00	-1.800.00
2014	SPO-206	Onderzoek fitplaatsen	Exploitatiesubsidie	38.125.00	28.593.75	36.715.75	8.122.00
2014	VOS-773	Uitbreiding uren Geslaagd in het vak	Exploitatiesubsidie	16.329.50	-	16.329.50	16.329.50
<b>Totaal</b>				<b>169.454.50</b>	<b>136.093.75</b>	<b>165.245.25</b>	<b>29.151.50</b>

De subsidies zijn volledig besteed aan het doel waarvoor deze zijn verleend.

### 3.3 College-, cursus, les en examengelden

	2014	Begroting 2014	2013
<b>3.3.3 Collegegelden sector HBO</b>			
Collegegelden	50.156	50.437	45.769
Restitutie collegegelden	3.725-	3.531-	3.064-
Collegegelden oninbaar	163-	151-	111-
<b>Totaal college-, cursus-, les en examengelden</b>	<b>46.268</b>	<b>46.755</b>	<b>42.594</b>

De opbrengsten vanuit collegegelden zijn met € 3,7 mln. toegenomen ten opzichte van 2013. Dit door het toenemen van het totaal aantal studenten en een verhoging van het collegegeldtarief. De opbrengsten wijken met € 0,5 mln. minimaal af ten opzichte van de begroting. Het ingeschatte aantal studenten bij de begroting 2014 was iets hoger dan de realisatie.

### 3.4 Baten werk in opdracht van derden

	2014	Begroting 2014	2013
<b>3.4.1 Contractonderwijs</b>	3.451	3.730	3.271
<b>Totaal baten werk i.o.v. derden</b>	<b>3.451</b>	<b>3.730</b>	<b>3.271</b>

De gerealiseerde baten zijn € 0,2 mln. hoger dan in 2013. In 2014 is een aantal opleidingen geannuleerd, uitgesteld of gestart met minder studentaantallen. Dit heeft geleid tot een lagere realisatie ten opzichte van de begroting (€ 0,3 mln.).

### 3.5 Overige baten

	2014	Begroting 2014	2013	
<b>3.5.1 Verhuur onroerende zaken</b>		335	295	430
<b>3.5.2 Detachering personeel</b>		517	459	389
<b>3.5.4 Sponsoring</b>		13	15	10
<b>3.5.6 Overige baten</b>				
Cursus- en inschrijfgelden	740			959
Overige studentbijdrage	892			816
Administratiekst./incasso	390			395
Readers/repro/syllabi	325			371
Commerciële act. (diensten)	202			195
Pachtsom	655			645
Overige overige opbrengsten	1.366		4.264	1.235
		4.570	4.264	4.616
<b>3.5.7 Bijzondere baten</b>		56		2.975
<b>Totaal overige baten</b>		<b>5.491</b>	<b>5.033</b>	<b>8.420</b>

De bijzondere baat van € 55.500 betreft een resterend aandeel vanuit het Waarborgfonds. In 2014 is het resterende bedrag van de afwikkeling van de laatste borgstelling vastgesteld. Het merendeel van dit bedrag, circa € 3,0 mln., is in 2013 verantwoord.

## Lasten

### 4.1 Personele lasten

	2014	Begroting 2014	2013
<b>4.1.1 Lonen en salarissen</b>			
4.1.1.1 Lonen en salarissen	94.413	122.878	89.148
Sociale lasten	11.086	0	10.090
Pensioenpremies	14.078	0	14.100
		119.577	113.338
<b>4.1.2 Overige personele lasten</b>			
4.1.2.1 Mutatie personeelsvoorzieningen	911	5.531	675
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	15.642	13.859	13.241
4.1.2.3 Overig	5.829	6.382	5.324
		22.382	19.240
<b>4.1.3 Uitkeringen</b>			
		-735	-816
<b>Totaal personele lasten</b>	<b>141.224</b>	<b>148.650</b>	<b>131.762</b>

De personele lasten zijn ten opzichte van 2013 met circa € 9,5 mln. toegenomen. Evenals in 2013 is er een toename van het aantal studenten. Dit heeft geleid tot het vergroten van de personele capaciteit. Op peildatum 31 december 2014 heeft de hogeschool 1.630 fte in loondienst, dit is een toename van 64 fte ten opzichte van vorig jaar. Het invullen van de vacature ruimte is voor een aantal vacatures pas eind 2014 gelukt. Hierdoor is er gedurende het jaar (meer) gebruik gemaakt van het inhuren van personeel.

#### 4.1.1. Lonen en salarissen

De realisatie 2014 is € 3,3 mln. lager dan begroot. Het gemiddeld aantal medewerkers in loondienst is in lijn met de begroting, maar de salarislaster die bij de begroting gehanteerd zijn, wijken in de realisatie positief af.

#### 4.1.2 Overige personele lasten

Voor de reorganisatie van de hogeschool was voor fase 2 en 3 rekening gehouden in de begroting met een dotatie aan de voorziening voor sociaal flankerend beleid van € 4,0 mln. Per september 2014 is fase 2 van de reorganisatie doorgevoerd waarbij academies zijn samengevoegd tot faculteiten. De dotatie aan de voorziening sociaal flankerend beleid is voor € 0,9 mln. gerealiseerd, dit omdat er conform afspraken met de vakbonden geen gedwongen ontslagen zijn gevallen in fase 2. Fase 3 is doorgeschoven naar 2015.

Ook de projectkosten voor de reorganisatie zijn, door het doorschuiven van fase 3 naar 2015, lager uitgevallen. In de begroting was rekening gehouden met € 2,0 miljoen aan projectkosten waarvan € 1,0 miljoen is gerealiseerd.

Het aantal personeelsleden op peildatum 31 december is als volgt verdeeld.

	2014	%	2013	%
Academies	1.230	75.5	1.177	75.2
Lectoraten	29	1.8	25	1.6
Diensten	371	22.7	363	23.2
<b>Totaal</b>	<b>1.630 fte</b>		<b>1.566 fte</b>	

\* De aantallen zijn inclusief de leden van het College van Bestuur.



## Model WNT: wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector.

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

<b>4.1 Vermelding bezoldiging topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen</b>											
<b>Vermelding alle bestuurders met dienstbetrekking</b>											
Functie of functies	Naam	Duur dienstverband 2014	Omvang dienstverband in FTE	Ge-wezen topfunctionaris	Dienstbetrekking	Beloning	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	Totaal bezoldiging	WNT maximum	
Voorzitter College van Bestuur	R.K. Brons	01/01 - 01/03	1	nee	ja	25.296		4.335	29.631	199.905	
Voorzitter College van Bestuur	L.K. Geluk	01/04 - 31/12	1	nee	ja	120.006		20.639	140.645	199.905	
Lid College van Bestuur	M.S. Menéndez	01/01 - 31/12	1	nee	ja	146.880		25.118	171.998	199.905	
Lid College van Bestuur	J.W. Lintsen	01/01 - 31/12	1	nee	ja	137.500		25.490	162.990	199.905	
<b>Toezichthoudende topfunctionarissen</b>											
Functie of functies	Naam	Duur dienstverband 2014				Beloning	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	Totaal bezoldiging	WNT maximum	
Voorzitter Raad van Toezicht	J.W. Weck	01/01 - 31/12				8.640			8.640	14.993	
Comissielid / Lid	M.W. Gout - van Sinderen	01/01 - 31/12				5.280			5.280	9.995	
Comissielid / Lid	J. Vermeer	01/01 - 31/12				4.320			4.320	9.995	
Comissielid / Lid	F.E. Deug	01/01 - 31/12				4.320			4.320	9.995	
Comissielid / Lid	L. de Quelerij	01/01 - 31/12				4.320			4.320	9.995	
Comissielid / Lid	W.J. Tempel	01/01 - 31/12				4.320			4.320	9.995	
Comissielid / Lid	W.A. Touw	01/01 - 31/12				5.280			5.280	9.995	
<b>Vermelding niet topfunctionarissen</b>											
Functie of functies		Duur dienstverband	Omvang dienstverband in FTE			Beloning	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	Uitkering in 2014 wegens beëindiging dienstverband	Totaal bezoldiging	WNT maximum
Bestuursadviseur	2014	01/01 - 31/08	1			101.599		11.081	406.182 1)	518.862	199.905
Bestuursadviseur	2013	01/01 - 31/12	1			100.410		17.343		117.753	

1) Met het tot stand komen van deze overeenkomst verlenen partijen elkaar algehele en finale kwijting.

De heer R.K. Brons is per maart 2014 uit dienst getreden.

In april 2014 is de heer L.K. Geluk aangetreden als voorzitter van het College van Bestuur.

De bezoldiging van de leden van het College van Bestuur valt binnen de voor het Hoger Onderwijs geldende WNT norm (max. €199.905).

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

De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht vallen eveneens binnen de WNT norm.

## 4.2 Afschrijvingen

	2014	Begroting 2014	2013
<b>4.2.1 Immateriële vaste activa</b>			
Afschrijving immateriële activa	1.459	1.352	1353
<b>4.2.2 Materiële vaste activa</b>			
Afschrijving gebouwen	6.515	5.475	6.275
Afschrijving inventaris en apparatuur	3.736	4.146	3.649
<b>Totaal afschrijvingen en bijzondere waardevermindering</b>	<b>11.710</b>	<b>10.973</b>	<b>11.277</b>

De afschrijvingskosten immateriële vaste activa zijn € 0,1 mln. hoger dan begroot. De activering van het project Wijzer per 1 januari 2014 en de daarbij behorende afschrijvingskosten waren niet bekend ten tijde van het opstellen van de begroting 2014.

Als gevolg van de stelselwijziging groot onderhoud zijn de afschrijvingskosten van materiële vaste activa gestegen. Door de stelselwijziging vindt er geen jaarlijkse dotatie meer plaats aan de voorziening groot onderhoud.

## 4.3 Huisvestingskosten

	2014	Begroting 2014	2013
<b>4.3.1 Huur</b>	1.632	1.427	1.171
<b>4.3.2 Verzekeringen</b>	187	224	161
<b>4.3.3 Onderhoud</b>	1.424	1.041	1.362
<b>4.3.4 Energie en water</b>	1.815	1.914	1.830
<b>4.3.5 Schoonmaakkosten</b>	2.376	2.378	2.211
<b>4.3.6 Heffingen</b>	595	681	617
<b>4.3.7 Overige huisvestingskosten</b>	888	883	787
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>8.917</b>	<b>8.548</b>	<b>8.139</b>

De huurkosten voor 2014 zijn circa € 0,5 mln. hoger dan in 2013. Voor de verbouwing van het kantoorgebouw Poseidon is in 2013 een investeringsbijdrage ontvangen van € 0,4 mln. Dit bedrag is in het vorig verslagjaar in mindering gebracht op de huurkosten.

## 4.4 Overige lasten

	2014	Begroting 2014	2013
<b>4.4.1 Administratie- en beheerslasten</b>		3.811	5.182
<b>4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen</b>		6.220	6.763
<b>4.4.4 Overige:</b>			
Kosten marketing en communicatie	1.314	1.128	1.289
Studentenvoorzieningen	2.207	1.529	1.751
Kosten repro / winkel	815	834	780
Overig	4.374	4.801	4.529
		8.710	8.292
<b>Totaal overige instellingslasten</b>		<b>18.741</b>	<b>20.237</b>
			<b>18.409</b>

In 2014 zijn de betaalde honoraria van de controlerende accountantsorganisatie als volgt onder te verdelen:

	2014	2014	2014	2013	2013	2013
	EY	PWC	Deloitte	EY	PWC	Deloitte
101. Onderzoek jaarrekening	102	0	0	89	0	0
102. Andere controleopdrachten	2	0	0	6	0	0
103. Fiscale adviezen	0	22	8	0	0	4
104. Andere niet-controledienst	0	12	0	0	81	2
<b>Accountantslasten</b>	<b>104</b>	<b>34</b>	<b>8</b>	<b>95</b>	<b>81</b>	<b>6</b>

## 5. Financiële baten en lasten

	2014	Begroting 2014	2013
<b>5.1.1 Rentebaten</b>	236	400	225
<b>5.5.1 Rentelasten</b>	-5	-325	-716
<b>Totaal Financiële baten en lasten</b>	<b>231</b>	<b>75</b>	<b>-491</b>

### 5.5.1. Rentelasten

De rentelasten van € 0,3 mln. zijn niet gerealiseerd omdat eind december 2013 is besloten om de langlopende schuld voor de locatie Delft vervroegd af te lossen.

## 6. Belastingen

	2014	Begroting 2014	2013
<b>6.1 Mutatie VPB latentie</b>	-109	0	26
<b>Totaal belastingen</b>	<b>-109</b>	<b>0</b>	<b>26</b>

## In de jaarrekening te verantwoorden subsidies

### Model G

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

<b>G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule</b>					
Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Prestatie afgerond
	Kenmerk	Datum			
Promotiebeurs Wesseling	23.001.050	2011	130.380	93.000	Nee
Promotiebeurs vd Berg	23.002.021	2012	132.300	63.000	Nee
Promotiebeurs vd Vliet	23.003.107	2013	132.800	31.540	Nee
		<b>Totaal</b>	<b>395.480</b>	<b>187.540</b>	

<b>G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule</b>					
<b>G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar</b>					
<b>G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar</b>					

### FSR

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

Subsidie verstrekker en eventueel uitvoerder	Omschrijving naam subsidie	Projectnr subsidiegever of kenmerk beschikking	Totaal project budget	Bedrag van de toewijzing	Looptijd begin	Looptijd einde	Saldo 01-01-2014	Lasten in 2014	Totale kosten 31-12-2014	Voorshot 31-12-2014	Status
<b>Ministerie van OCenW</b>											
Stichting Innovatie Alliantie	De perfecte Sportrolstoel	PRO-4-29	1.690.588	700.000	1-9-2013	31-8-2017	54.748	206.133	260.881	700.000	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Gelijkspanning Breng(t) je verder	2012-20-50M	555.576	299.343	1-2-2013	31-7-2015	73.878	145.354	219.232	299.343	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Skills4Life	PRO-4-43	1.139.453	700.000	1-11-2013	31-10-2017	18.865	152.734	171.599	350.000	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Installaties 2020	PRO-4-32	1.007.211	699.069	15-5-2013	14-5-2017	96.570	231.046	327.616	699.069	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Beveiligd Water	2013-15-20P	476.844	300.000	1-12-2013	30-11-2015	8.644	101.386	110.030	300.000	Lopend
Dienst Uitvoering Onderwijs	Educatieve Minor	2013/2/350420	229.000	150.000	1-1-2014	31-12-2015	-	75.000	75.000	150.000	Lopend
<b>Ministerie van EZ,L&amp;I, VWS</b>											
Agentschap.nl	EOS	EOSLT10036	1.186.285	1.177.633	1-10-2010	31-3-2015	796.193	237.353	1.033.546	1.019.388	Lopend
STW	Feedback voor een betere schaatsprestatie	2013/07166/STW	14.850	7.425	1-9-2013	1-9-2016	-	2.475	2.475	2.475	Lopend
Agentschap.nl	IOP	IPCR0909	267.696	130.000	1-8-2009	1-11-2013	130.000	-	130.000	117.000	VTS
ZonMw	Betere zorg door patiëntenfeedback	40-43000-98-017	44.912	10.000	1-2-2014	1-10-2014	-	10.000	10.000	8.000	VTS

#### 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 bestuur en de raad van toezicht van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden

## Verklaring over de jaarrekening 2014

### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2014 van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden te Den Haag gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden op 31 december 2014 en van het resultaat en de kasstromen over 2014 in overeenstemming met *de Regeling jaarverslaggeving onderwijs*;
- voldoen de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2014 in alle van materieel belang zijnde aspecten aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het *Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014*.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2014;
- de staat van baten en lasten over 2014;
- het kasstroomoverzicht over 2014; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de *Nederlandse controlestandaarden* en het *Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014* vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie *Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening*.

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

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

### Materialiteit

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

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel bepaald op €1.892.000. De materialiteit is gebaseerd op 1% van de totale baten. De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op € 4.019.000. Deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3. van het *Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014*. In deze paragraaf van het accountantsprotocol zijn tevens een aantal specifieke controle- en rapportagetoleranties opgenomen, die wij hebben toegepast. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn. Wij zijn met de raad van toezicht overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 94.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen, die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

### De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening.

De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van toezicht van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

### **Waardering materiële vaste activa**

De post materiële vaste activa is met € 106 miljoen, ofwel 51,8% van het balanstotaal ultimo 2014 een significante post. Waardering van materiële vaste activa vindt plaats tegen historische kostprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen. Door Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden wordt jaarlijks beoordeeld of er indicaties zijn voor duurzame waardeverminderingen die noodzaken tot het uitvoeren van een impairment test. Mede door de mate van subjectiviteit bij het onderkennen van indicaties voor duurzame waardeverminderingen en door het gebruik van schattingen bij een impairment test vormt de waardering van de materiële vaste activa een belangrijk aandachtspunt in onze controle.

De toelichtingen op de materiële vaste activa zijn opgenomen op de pagina's 4, 5 en 11 van de jaarrekening van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden onder meer gericht op de juiste en volledige inschatting van het bestaan van indicaties voor duurzame waardeverminderingen. Bij Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden zijn geen indicaties voor duurzame waardeverminderingen geïdentificeerd.

Wij kunnen ons verenigen met de door het college van bestuur gehanteerde uitgangspunten en de daaruit voortvloeiende uitkomsten. Wij hebben vastgesteld dat de toelichting aan de relevante verslaggevingsstandaarden voldoet.

### **Toereikendheid voorzieningen**

De voorzieningen voor sociaal beleidsfonds, wachtgeldverplichtingen en jubileumverplichtingen bedragen gezamenlijk € 3,7 miljoen, ofwel 1,8 % van het balanstotaal ultimo 2014 en zijn daarmee materiële posten in de jaarrekening. Bij het bepalen van de hoogte van de voorzieningen baseert het college van bestuur van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden zich in belangrijke mate op schattingen en veronderstellingen. Het gebruik van schattingsposten en de toelichting in de jaarrekening op de gehanteerde uitgangspunten en veronderstellingen vormen belangrijke aandachtspunten in onze controle.

De toelichtingen op de voorzieningen en gehanteerde uitgangspunten zijn opgenomen op de pagina's 6, 7 en 15 van de jaarrekening van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden.

De onderbouwing van gehanteerde veronderstellingen en uitgangspunten, inclusief gehanteerde disconteringsvoet en aansluiting van brongegevens, alsmede de consistentie van de gehanteerde uitgangspunten en veronderstellingen in vergelijking tot voorgaande verslagperiodes vormen onderdeel van onze controlewerkzaamheden.

Wij kunnen ons verenigen met de door het college van bestuur toegepaste methodiek en gehanteerde uitgangspunten en de daaruit voortvloeiende uitkomsten. Wij hebben vastgesteld dat de toelichting aan de relevante verslaggevingsstandaarden voldoet.

### **Stelselwijziging verwerking kosten groot onderhoud**

Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden heeft in 2014 een stelselwijziging doorgevoerd ten aanzien van de verwerking van de kosten voor groot onderhoud. Met ingang van 2014 wordt hierbij de componentenbenadering toegepast, waarbij kosten van groot onderhoud worden geactiveerd en op basis van de economische levensduur stelselmatig worden afgeschreven ten laste van het resultaat. De stelselwijziging is in de jaarrekening 2014 retrospectief toegepast. Het effect op het vermogen per 1 januari 2013 bedraagt € 12,1 miljoen positief en het effect op het resultaat over 2013 bedraagt € 2,0 miljoen negatief. Het effect van de doorgevoerde stelselwijziging is van materieel belang voor de jaarrekening 2014.

De toelichting op de stelselwijziging is opgenomen op pagina 3 van de jaarrekening van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden.

De onderbouwing van de noodzaak tot het doorvoeren van een stelselwijziging en de onderbouwing van het effect van de stelselwijziging op het vermogen per 1 januari 2013 en het resultaat over de jaren 2013 en 2014 vormen onderdeel van onze controlewerkzaamheden.

Wij kunnen ons verenigen met de door het bestuur van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden toegepaste stelselwijziging voor de verwerking van kosten voor groot onderhoud en de onderbouwing van het effect van de stelselwijziging op het vermogen per 1 januari 2013 en het resultaat over de jaren 2013 en 2014. Wij hebben vastgesteld dat de toelichting aan de relevante verslaggevingsstandaarden voldoet.

## **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*, alsmede het opstellen van het jaarverslag, in overeenstemming met de *Regeling jaarverslaggeving onderwijs*.

Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het 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 fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van de *Regeling jaarverslaggeving onderwijs* moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het 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 Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden.

## **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel, als bedoeld in artikel 2.9 lid 3 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

## **Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten**

### **Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens**

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder de *Regeling jaarverslaggeving onderwijs* (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de *Regeling jaarverslaggeving onderwijs* en paragraaf 2.2.3. *Jaarverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014* is opgesteld en of de door de *Regeling jaarverslaggeving onderwijs* vereiste overige gegevens zijn toegevoegd.
- dat het jaarverslag voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

### **Benoeming**

Wij zijn door de raad van toezicht op 27 oktober 2011 benoemd als accountant van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden vanaf de controle van het boekjaar 2011 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant.

Rotterdam, 21 mei 2015

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. M. Verschoor RA

## Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de *Nederlandse controlestandaarden*, het *Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014*, 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 fraude of fouten, 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 van de jaarrekening en de financiële rechtmatigheid 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 bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaet zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen, en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en dat de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid.

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

Wij bevestigen aan de raad van toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze afhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.



## Gebeurtenissen na balansdatum

Geen

## Statutaire regeling resultaatbestemming

In het Bestuurskader 2014 (artikel 14) is vastgelegd dat het College van Bestuur de balans en de staat van baten en lasten vaststelt. Het College van Bestuur staat vrij in de keuze tot het vormen en wijzigen van bestemmingsreserves bij resultaatbestemming. De hogeschoolraad heeft instemmingsrecht (zie Medezeggenschapsreglement – september 2014; artikel 7 lid cc) aangaande de verdeling van een eventueel positief exploitatieresultaat respectievelijk de dekking van een eventueel negatief exploitatieresultaat.

### Resultaatbestemming <sup>1</sup>

Het nettoresultaat zoals gepresenteerd in de staat van baten en lasten over 2014 bedraagt € 8,7 mln.

De wettelijke reserve houdt verband met de geactiveerde ontwikkelingskosten van SAP en managementinformatie. De mutatie (€ 1.458.864) betreft de afschrijvingskosten 2014 van de geactiveerde ontwikkelkosten. De omvang van de wettelijke reserve is gelijk aan de boekwaarde van de immateriële vaste activa per jaareinde. In 2015 zal het laatste deel worden afgeschreven.

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.

Het resultaat van de academie Masters & Professional Courses (circa € 136.000 negatief) is onttrokken aan de bestemmingsreserve contractactiviteiten die beschouwd kan worden als het eigen vermogen van deze academie. Daarnaast zal er aan de bestemmingsreserve een toevoeging plaatsvinden van circa € 590.000. Dit door de algemene reserve privaat vrij te laten vallen ten gunste van de bestemmingsreserve privaat contractactiviteiten.

Het overschot van de voor het verslagjaar gereserveerde DAM (Decentrale arbeidsvoorwaardemiddelen) middelen (circa € 444.000) is toegevoegd aan het bestemmingsfonds DAM (decentrale arbeidsvoorwaardemiddelen). Daarnaast zijn er in 2013 in het decentraal overleg met de bonden afspraken gemaakt over de bestemming van het overschot op de SOP-gelden. Afgesproken is dat eventuele overschotten toegevoegd zullen worden aan het bestemmingsfonds DAM. Voor 2014 is het overschot vastgesteld op circa € 465.000.

In onderstaande tabel is het verloop van de diverse bestemmingsreserves (-fondsen) en de resultaatbestemming weergegeven.

	Stand per 1/1/2014	Resultaat- bestemming	Vrijval / ov. Mutaties	Stand per 12/31/2014
Algemene reserve publiek	62.036	8.801	3.367	74.204
Algemene reserve privaat	590	-	590-	-
Wettelijke reserve	2.009	1.459-	-	550
Bestemmingsreserve onderwijs	8.609	150-	815-	7.644
Bestemmingsreserve ICT	4.478	1.459-	2.469-	550
Bestemmingsreserve organisatie	2.423	1.339-	83-	1.001
Bestemmingsreserve Huisvesting	44.548	2.355	-	46.903
Bestemmingsreserve contractactiviteiten	252	136-	590	706
Bestemmingsreserve Lectoraten	5.684	1.216	-	6.900
Bestemmingsfonds DAM	2.832	909	-	3.741
	<b>133.461</b>	<b>8.738</b>	-	<b>142.199</b>

<sup>1</sup> De Hogeschoolraad heeft nog niet ingestemd met de Resultaatbestemming.

## Gegevens over de rechtspersoon

De bevoorschotting heeft plaatsgevonden onder:

Naam en adres instelling: Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden

Administratienummer: 41378.27UM  
Johanna Westerdijkplein 75  
Postbus 13336  
2501 EH Den Haag

Telefoonnummer: 070-445 88 88

Website: [www.haagsehogeschool.nl](http://www.haagsehogeschool.nl)

## 12. LIJST MET AFKORTINGEN

ABP	Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds	LOOK	Wetenschappelijk Centrum Leraren Onderzoek
ACKU	Activiteiten op gebied van cultuur, kunst en uitgaan	MBA	Master of Business Administration
Ad	Associate degree	Mbo	Middelbaar beroepsonderwijs
Arbo	Arbeidsomstandigheden	MBO	Maatschappelijk Betrokken Ondernemen
ART	Applied Research Today	MJA3	Meerjarenafspraak 3
BKO	Basiskwalificatie Onderwijs	Mkb	Midden- en Kleinbedrijf
BSA	Bindend studieadvies	NFP	Netherlands Fellowship Programmes
BZK	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	NSE	Nationale studentenenquête
Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst	NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie
CBE	College van Beroep voor de Examen	NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
CoE	Centre of Expertise	OBP	Onderwijs beheerpersoneel
Cpion	Centrum voor Post-Initieel Onderwijs Nederland	OCW	[ministerie van] Onderwijs, Cultuur & Wetenschap
CSA	Cyber Security Academy	OER	Onderwijs- en Examenregeling
CSI	Centrale Studenten Inschrijving	OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking & Ontwikkeling
CVA	Cerebrovasculair accident	OLP	Opleidingsleerplan
CvB	College van Bestuur	OP	Onderwijzend personeel
C&M	Communicatie & Marketing	OSIRIS	Onderwijs en Studenten Informatie, Registratie en Inschrijf Systeem
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs	OSZ	Onderwijs- & Studentenzaken
EAIE	European Association for International Education	OU	Open Universiteit
EER	Europese Economische Ruimte	P&C	Planning & Control
EU	Europese Unie	PDC	Professional Development Center
EVC	Erkenning van Verworven Competentie	PDV	Pedagogische Didactische Vorming
FB	Facilitair Bedrijf	PNIL	Personeel niet in loondienst
FEZ	Financieel Economische Zaken	R&O	Resultaat en Ontwikkeling
FLOT	Flexibel onderwijs en topsport	RAAK	Regionale aandacht voor Actie en Kenniscirculatie
Fte	Formatieplaats (full time equivalent)	RI&E	Risico-inventarisatie en evaluatie arbeidsomstandigheden
FOS	Financiële Ondersteuning bij Studievertraging	Roc	Regionaal opleidingscentrum
FPU	Flexibele Pensioen Uittreding	RvT	Raad van Toezicht
GAC	Geschillenadviescommissie	SEPA	Standard European Payment Area
GO	Georganiseerd overleg	SLB	Studieloopbaanbegeleiding
HALO	Opleiding tot Leraar VO 1e graad Lichamelijke Opvoeding	SMO	Sociaal Medisch Overleg
Havo	Hoger algemeen voortgezet onderwijs	TOEC	TOetsExpertiseCentrum
Hbo	Hoger Beroepsonderwijs	TU	Technische Universiteit
HCE	Haags Center of Entrepreneurship	Vo	Voortgezet Onderwijs
Ho	Hoger Onderwijs	Vwo	Vorbereidend Wetenschappelijk Onderwijs
HOOP	Hoger Onderwijs- en onderzoekplan	VWS	[ministerie van] Volksgezondheid, Welzijn en Sport
HOP	Hogeschool Ontwikkelingsplan	WCTS	World Citizen Talent Scholarship Programme
HR	Hogeschoolraad	WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderwijs
HRM	Human Resources Management	WNT	Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector
HSD	The Hague Security Delta	Wo	Wetenschappelijk Onderwijs
ICT	Informatie- & Communicatietechnologie	Wopt	Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens
ICTO	ICT in het onderwijs	WOW	WorkOutWijs
ISO	Interstedelijk Studenten Overleg		
KnoHolEM	Knowledge-based Holistic Energy Management		
KPI	Kritische prestatie indicator		
LKD	Leeftijdsbewust Kwaliteit- en Doelgroepenbeleid		



# COLOFON

Jaarstukken 2014 is een uitgave van De Haagse Hogeschool

## **Coördinatie & Redactie**

Bestuursbureau i.s.m. Communicatie & Marketing

## **Grafisch Ontwerp & Fotografie**

Communicatie & Marketing  
De Haagse Hogeschool

## **Tekstbureau**

Het Nederlands Tekstbureau

## **Drukwerk**

OBT|Opmeer, Den Haag

## **Oplage**

150

De Haagse Hogeschool  
Johanna Westerdijkplein 75  
Postbus 13336  
2501 EH Den Haag  
[www.dehaagsehogeschool.nl](http://www.dehaagsehogeschool.nl)

Juni 2015



# DE HAAGSE

HOGESCHOOL



[dehaagsehogeschool.nl](http://dehaagsehogeschool.nl)