

Jaarstukken

Bestuursverslag en Jaarrekening

2020

let's change
YOU. US. THE WORLD.

DE HAAGSE
HOGESCHOOL

Jaarstukken 2020

**Bestuursverslag
en
Jaarrekening**

Inhoudsopgave

Organogram	9
Hoofdstuk 1 Trots (bestuursverslag 2020)	10
Hoofdstuk 2 Onderwijs	16
2.1 WIN in onderwijskader / Let's Change	17
2.2 WIN in internationalisering en strategische allianties	18
2.3 WIN in het Lighthouse-concept	19
2.4 Onderwijsassortiment	19
2.5 Accreditaties en kwaliteitszorg	19
2.6 Studenttevredenheid en studiesucces	20
2.6.1 Studenttevredenheid en ervaringen	20
2.6.2 Studiesucces	22
2.7 Student	22
Hoofdstuk 3 Onderzoek	26
3.1 Strategisch onderzoeksbeleid	27
3.2 Wisselwerking tussen onderzoek en onderwijs	28
3.3 Onderzoekscultuur	29
3.4 Universities of Applied Sciences Netherlands	30
3.5 Subsidies en overige externe inkomsten voor onderzoek	31
Hoofdstuk 4 Personeel en Organisatie	32
4.1 Visie op werkgever- en werknemerschap	33
4.1.1 Stimulerend werkklimaat	34
4.1.2 Eigen regie	35
4.1.3 Vaardig & Vitaal	36
4.1.4 Teamspirit	39
4.2 Formatieontwikkeling	40
4.3 Arbeidsvoorwaarden	41
4.4 Rechtsbescherming	41
Hoofdstuk 5 Medezeggenschap	44
5.1 Verslag Hogeschoolraad	45
5.2 Verslag deelraden en opleidingscommissies	48
5.3 Georganiseerd Overleg	49
Hoofdstuk 6 Bestuur en Governance	50
6.1 Samenstelling en portefeuillevredeling College van Bestuur	51
6.2 Bestuurskosten en declaraties College van Bestuur	52
6.3 Risicomanagement- en risicobeheersingssysteem	53
6.4 Naleving van wet- en regelgeving	61
6.4.1 Helderheid	61
6.4.2 Profileringsfonds	62
6.4.3 Algemene Verordening Gegevensbescherming	62

Hoofdstuk 7 Kwaliteitsafspraken	64
7.1 Speerpunten kwaliteitsafspraken	65
7.2 Kwaliteitsafspraken in meerjarenperspectief	65
7.3 Plan De Haagse Kwaliteitsafspraken en voortgang in 2020	66
7.4 Proces totstandkoming Kwaliteitsafspraken 2020	67
7.5 Verantwoording Kwaliteitsafspraken 2020	67
7.5.1 Intensiever en kleinschalig onderwijs (thema 1 OCW)	67
7.5.2 Meer en betere begeleiding van studenten (thema 2 OCW)	69
7.5.3 Reflectie op realisatie doelstellingen en impact COVID-19 op Kwaliteitsafspraken	70
Hoofdstuk 8 Financiën	72
8.1 Financieel resultaat en financiële positie	73
8.2 Vermogenspositie en treasury	76
8.3 Investerings- en bedrijfsvoering	77
8.4 Bedrijfsvoering en duurzaamheid	79
8.5 Continuïteitsparagraaf – meerjarenbegroting	80
Hoofdstuk 9 Verslag en samenstelling Raad van Toezicht	90
Jaarrekening	96

De Haagse Hogeschool in het kort

3.464

**AANTAL
AFGESTUDEERDEN**



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

3.94

(schaal 1-5)



4 VESTIGINGEN

3 STEDEN

**DEN HAAG
DELFT
ZOETERMEER**

7 KENNISCENTRA
OPGERICHT MET

31

LECTORATEN

268

INTERNATIONALE
BEURZEN
AFGEGEVEN



29.545

BEZOEKERS OP

4 (online) OPEN DAGEN
EN EEN OPEN AVOND



45

OPLEIDINGEN

VERDEELD OVER

7 FACULTEITEN



ZIEKTEVERZUIM

4,68%



2.331

MEDEWERKERS MET

1.843

FTE

79

NATIONALITEITEN



25.496

STUDENTEN MET

133

NATIONALITEITEN

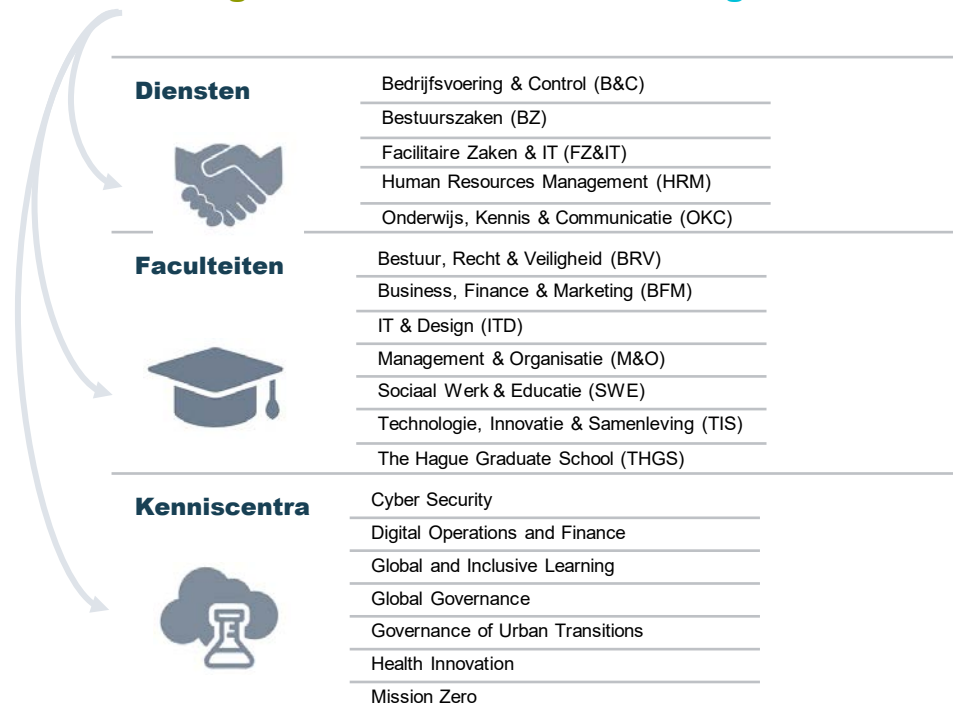


Organogram

Raad van Toezicht

College van Bestuur

Hogeschoolraad



Hoofdstuk 1

Trots

(Bestuursverslag 2020)



Met een nieuwe samenstelling van het College van Bestuur en de impact van de coronacrisis op het onderwijs liep de continuïteit van de hogeschool als rode draad door het bestuurlijke verslagjaar. Voor dit verslag zijn de bestuursleden Hans Camps en Rajash Rawal bevraagd over hun kijk op de belangrijkste ontwikkelingen van 2020.¹

Een nieuwe samenstelling

Op 11 maart 2020 nam toenmalig bestuursvoorzitter Leonard Geluk afscheid van De Haagse Hogeschool. Een overbruggingsperiode met een tweemansbestuur volgde. Een bijzondere situatie, aangezien het college werd geconfronteerd met de samenloop van het vertrek van Geluk en het uitbreken van wat al snel een langdurige crisissituatie bleek. Camps ervoer in die periode de hoeveelheid energie die loskwam. "Er heerste overal een enorme en voelbare motivatie om het goed te doen. We gingen in de crisismodus." Het college heeft het daarbij eigenlijk ook als een voordeel ervaren om een tweemansbestuur te zijn. Camps: "Je kunt veel sneller schakelen als je met z'n tweeën bent. In deze constellatie hebben wij dat als buitengewoon handig, prettig en vertrouwd ervaren." Rawal voegt toe dat zij samen vanaf moment één zich hebben ingezet om in deze periode vooral continuïteit te bieden. "We hebben geprobeerd in deze crisistijd zoveel mogelijk stabiliteit te bieden, in beleid, in ideeën, in de koers van de organisatie."

Het College van Bestuur kwam op 15 augustus 2020 weer op volle sterkte met de aanstelling van Elisabeth Minnemann als nieuwe voorzitter. Na een intensieve periode waarin Camps en Rawal een werkende structuur hadden gevonden, werd Minnemann met open armen ontvangen. De relatie, de communicatie en het vertrouwen tussen de 3 leden worden door de leden benoemd als zeer goed. Minnemann vult het duo Camps en Rawal naadloos aan. Minnemann: "Hoewel starten bij een organisatie in deze tijden best complex is, voelde De Haagse vanaf dag één vertrouwd. Wij zijn als CvB-team complementair in onze stijlen en vullen elkaars perspectieven aan. Tegelijkertijd liggen wij in onze uitgangspunten en waarden helemaal op één lijn." Wat de periode als tweemansbestuur het college heeft gebracht, is dat nog steeds zo veel mogelijk besluiten aan 2 CvB-leden worden voorgelegd. Rawal: "Er is voldoende vertrouwen om niet alles met zijn drieën te hoeven doen. Je betreft een van je collega's, dat is meestal afdoende."

De komst van een nieuwe voorzitter was ook aanleiding voor het college om aan de slag te gaan met *strategic alignment* brengen in wat de meest belangrijke zaken voor de instelling zijn. Rawal: "Dat sluit aan bij ons streven naar continuïteit. We hebben opnieuw bekeken waar we voor staan als organisatie, dat bevestigd en daar focus op gelegd."

Samenwerking

Na de verkiezingen is in augustus een vrijwel geheel nieuwe Hogeschoolraad aangetreden. Verder bouwend op het eerder gesloten convenant is gewerkt aan constructieve werkwijzen en gewoontes. Met het op afstand werken is dit proces ingewikkelder gebleken. Rawal: "We hebben een constructieve relatie, maar wel een met de nodige uitdagingen.

Uitdagingen die voortkomen uit het wat moeilijker kunnen opbouwen van een sterke persoonlijke relatie, nu alles via Teams gaat." Camps merkt daarbij op dat continuïteit in de medezeggenschap ook een belangrijke factor is om die relatie op te kunnen bouwen. In 2020 zijn het knelpunt van een korte zittingsduur van medezeggenschappers en het opnieuw inslijten van de gewoontes gaan knellen onder corona. Toch heeft het college veel vertrouwen van de Hogeschoolraad ervaren tijdens de crisis. Zo was het bestuurlijk besluit over het invoeren van een mondkapjesplicht in enkele dagen voor elkaar, terwijl dit in het normale besluitvormingsproces weken had kunnen duren.

De kracht van goede samenwerking was ook voelbaar bij de beoordeling van de NVAO op de Instellingstoets Kwaliteitszorg en de Kwaliteitsafspraken. Rawal: "Wat de ITK liet zien, was hoe goed onze organisatie kan samenwerken, ook aan dit soort grote projecten. We zijn trots op hoe de organisatie samenkwam, zichzelf presenteerde en liet zien waar wij staan." Op 10 juni 2020 beoordeelde de NVAO de instellingstoets als positief onder voorwaarden. Rawal: "Een eerlijk resultaat, want we zijn als organisatie op het punt dat we de P (plan) en D (do) hebben doorlopen en nu nog naar de C (check) en de A (act) toe moeten". Het panel gaf de instelling de erkenning dat het op de goede weg is, of zoals Camps een oneliner citeert uit het oordeel: "Jullie zijn on track, maar moeten nog werken aan je track-record."² Camps: "Daar waren we het uiteindelijk gewoon mee eens, en dat motiveert ons."

¹ In verband met het ziekteverlof van voorzitter Minnemann is het interview met Camps en Rawal afgenomen en is Minnemann op een ander moment bevraagd.

² Adviesrapport - Instellingstoets Kwaliteitszorg De Haagse Hogeschool, 8 april 2020, pg. 23.

De relaties en omgeving

Naast de logische blik naar binnen, naar het functioneren en welzijn van student en medewerker, is het college erop gefocust een instelling neer te zetten die ten dienste staat van haar externe partners en die een relevante bijdrage levert aan de lokale gemeenschap. Rawal: "We zijn er erg tevreden over dat we, ondanks de hindernissen van corona, deze focus vol hebben kunnen houden. Dat we zichtbaar aanwezig waren in de lokale, nationale en internationale omgeving, en dat we zijn doorgeslagen met het ontwikkelen van onze relaties." Zo is het college verheugd met de ondertekening op 5 oktober 2020 van een convenant met de gemeente Den Haag om de samenwerking een impuls te geven op de thema's onderwijs en onderzoek, gericht op maatschappelijke en economische innovatie, campus- en gebiedsontwikkeling, en onderwijs en arbeidsmarkt.

Daarnaast had ook de buitenwereld een crisis om aan te pakken. Camps: "Het is een natuurlijke beweging dat iedereen zich iets meer terugtrekt op zijn eigen terrein om de eigen crisis te managen." Het college heeft in de tweemansperiode dan ook vooral de aandacht gericht op het op peil houden van relaties en minder op nieuwe initiatieven en grote projecten. Rawal: "Dat was niet waar de urgentie zat." De komst van Minnemann bracht daar verandering in. Er ontstond met een voltallig bestuur weer ruimte om ook hier meer aandacht aan te schenken. Naast het ondertekenen van het convenant met de gemeente Den Haag vonden bestuurlijke overleggen plaats met de Universiteit Leiden en andere onderwijs- en kennisinstellingen in de regio. Ook vond er voor het eerst sinds jaren een bestuurlijk overleg plaats met de Hogeschool Rotterdam. Rawal: "Andere overeenkomsten die we hebben gesloten in het afgelopen jaar waren misschien niet relevant voor de hele hogeschool, maar zijn wel echt successen te noemen. Bijvoorbeeld de overeenkomst met Basalt Revalidatie, over de aanstelling van 2 nieuwe lectoren." Minnemann: "De verbinding van ons onderwijs en onderzoek met de wereld buiten de hogeschool is cruciaal, voor ons om relevant te blijven én voor de wereld om ons heen. Als ware netwerkhogeschool gelooft De Haagse in de kracht van het samenwerken, in het samenbrengen van onderwijs en onderzoek met bedrijfsleven, overheden, omgeving en maatschappij, de quintuple helix voor innovatie. Lokaal, nationaal en internationaal."

De impact van COVID-19

In het begin van de crisis kwam doorgaans 3 keer per week het Crisis Management Team (CMT) bijeen. Camps: "Wij hadden als uitgangspunt om alles zo veel mogelijk door te laten gaan, dat was de heilige opdracht." De wekelijkse vergaderingen van het college, de tweewekelijkse overleggen met de directeuren, de overleggen met de medezeggenschap en de leiderschapstrainingen, allemaal gingen ze door. Het college is er trots op dat er geen gehele stilstand is gekomen en dat de dagelijkse werkzaamheden zo goed mogelijk doorgingen. Rawal: "We hebben geprobeerd een zo stabiel mogelijke situatie te creëren door steeds wat langeretermijnperspectieven te pakken en niet te kiezen voor halve oplossingen." Zo werd al snel besloten om voor online onderwijs te gaan én dat ook te blijven doen. Ook heeft het college ervoor gekozen om tijdens de gedeeltelijke lockdown wel de gebouwen van De Haagse open te houden en maximaal gebruik te maken van de faciliteiten. Een besluit dat zeer werd gewaardeerd door zowel studenten als medewerkers.³

De afschaling van het CMT op 28 mei 2020 markeerde de overgang van een crisis- naar een projectorganisatie. Er werden een stuurgroep en de Taskforce 1,5 meter opgericht, om richtlijnen en ondersteuning te bieden voor de uitvoering van fysieke onderwijsactiviteiten in de 'anderhalvemeterschool'. De taskforce werd gevormd door een multidisciplinair kernteam binnen 4 pijlers: logistiek, onderwijs, gedrag en bedrijfsvoering. In oktober heeft de hogeschool het COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement gevraagd te reflecteren op de werkwijze van de crisisorganisatie. De evaluatie gaf een beeld van een veerkrachtige crisisorganisatie die slagvaardig en flexibel optrad gedurende de crisis en die een goede balans vond tussen centrale regie en lokale invulling.⁴ Ook werden lessen getrokken uit het begin. Deze nemen we mee in de verdere professionalisering van de crisisorganisatie.

Het college was positief verrast door de ongelofelijke flexibiliteit die vrijkwam in de organisatie en de enorme collectieve wilskracht om haar studenten zo goed mogelijk te dienen. Rawal: "We waren bijvoorbeeld al een aantal jaar bezig met het doorvoeren van blended learning, en dat kwam om verschillende redenen lastig van de grond. Maar toen het echt noodzaak werd, was het van de een op de andere dag ingevoerd, toegepast en al heel snel zelfs verbeterd." Camps vult aan: "Zo'n crisis leidt tot een sterke doelfocus. Onderlinge tegenstellingen tussen diensten en/of faculteiten vallen weg."

3 Rapport Evaluatie crisisorganisatie COVID-19 De Haagse Hogeschool, d.d. 11 december 2020.

4 Idem, pg.6.

Toen in september weer gestart werd met fysiek onderwijs 'met beperkingen', maakte het college de keuze om daarbij vooral te kijken naar de eerstejaarsstudenten. Een logische keuze, maar met de kennis van nu zou het college toen alle studenten dezelfde status hebben gegeven. Camps: "We weten dat onze studenten, en jongeren in het algemeen, het ontzettend moeilijk hebben in deze periode. Als ik dan nu hoor van studenten dat zij, ondanks alle inspanningen op dit terrein, niet overal die cruciale binding met de hogeschool en de opleidingen hebben ervaren, dan trek ik mij dat aan en wilde ik dat we dat eerder nog hoger op de lijst met prioriteiten hadden gezet." Het college zou de keuze hebben gemaakt om de organisatie toen al nog meer te richten op het sociale aspect van het onderwijs, de begeleiding en coaching van studenten. Wel is er voor het studentenwelzijn bijgeschakeld, onder meer door de inzet van psychologen uit te breiden.

Onderwijs en onderzoek

De coronacrisis heeft de toepassing en doorontwikkeling van blended learning in ons onderwijs in een razend tempo mogelijk gemaakt. Rawal: "We zien na ieder semester opnieuw hoe onze collega's verdere verbeteringen doorvoeren, hoe ze op zo veel manieren inventief zijn met toetsing en in de manieren waarop je studenten kunt laten leren. Het hoeft niet allemaal via de traditionele onderwijsactiviteiten." Door het online samenwerken worden teams meer gevormd rondom de inhoud en worden nieuwe manieren gebruikt om (samen) te werken aan modules. De examencommissies hebben daarbij veel flexibiliteit laten zien in hoe competenties kunnen worden getest. Rawal: "De manier waarop wij ons onderwijs aanbieden, is opengebrosen door corona. Op manieren die we eerder nooit voor mogelijk hebben gehouden. Dat is een plezier geweest om te aanschouwen en van te leren." Daarbij geldt dat uitdagend en activerend onderwijs een heel belangrijke component is van De Haagse Onderwijsvisie en dat 'De Haagse Blend' daar een belangrijk onderdeel van is. In dat opzicht stelt het college dat de onderwijsvisie toekomstbestendig te noemen was.

In 2020 werden ook belangrijke gesprekken gevoerd over het onderwijsassortiment. Mede door de coronacrisis werd verder duidelijk dat The Hague Graduate School een kwetsbare constructie was. Dat besef wakkerde in 2020 de discussie aan over een heroriëntatie van The Hague Graduate School. Rawal: "Ondanks corona bleven ons portfolio en de organisatie van hoe wij onze opleidingen aanbieden op de agenda staan. Zoals het programma Leven Lang Ontwikkelen, het flexibiliseren van het (deeltijd)onderwijs en The Hague Graduate School. Dit zijn belangrijke kwesties waar in 2020 veel aandacht voor was en waar in 2021 meer antwoorden op zullen volgen."

Op het gebied van onderzoek werd in 2020 een belangrijke mijlpaal bereikt met de transitie naar 7 kenniscentra. Het college is zeer opgetogen dat de realisatie van de 7 kenniscentra conform planning tot een goed einde is gebracht. Wel wil het college de beheersbaarheid van deze constructie goed blijven volgen en wil zij monitoren hoe deze voldoende blijft bijdragen aan het versterken van de verbinding tussen het onderwijs, het onderzoek en de beroepspraktijk, en aan innovatie van de beroepspraktijk en de samenleving.

Welzijn van studenten en medewerkers

In 2020 groeide het belang van het welzijn van studenten en medewerkers sterk. Het college heeft zo open mogelijk gecommuniceerd tijdens de crisis, onder meer om de binding met studenten en medewerkers sterk te houden. Zoals het organiseren van wekelijkse vraag-en-antwoordsessies voor leidinggevendenden, digitale bijeenkomsten voor de gehele organisatie en het opnemen van videoboodschappen voor zowel studenten als medewerkers. Er was veel aandacht voor de vitaliteit van medewerkers en er werd ondersteuning geboden aan medewerkers die moesten wennen aan een nieuwe manier van werken. Het college vond het daarbij belangrijk ook zelf zo veel mogelijk in contact te blijven met collega's. Ook stimuleerde het college bij iedere mogelijkheid daartoe dat medewerkers ook onderling problemen moesten blijven bespreken. Het college is dan ook tevreden met de uitslagen van medewerkerstevredenheidsonderzoek Het Kompas. De uitslagen bevestigen dat de hogeschool op de goede lijn zit, ondanks de coronacrisis. De gemiddelde tevredenheid is voor bijna alle thema's (licht) gestegen.⁵

In het verslagjaar was er uiteraard ook veel aandacht voor studentenwelzijn. Camps: "Voor mij zijn onze studentenpanels een grote bron van informatie geweest. Ik ben blij dat we die hebben doorgezet toen corona toesloeg." De studentenpanels, vaste groepjes studenten uit verschillende opleidingen, hebben het college veel inzicht gegeven door

5 Het Kompas 2020, Integron, november 2020.



de dagelijkse werkelijkheid van een student te plaatsen naast het perspectief van een bestuurder. "En dan blijkt die werkelijkheid toch weerbarstiger dan je soms aan de bestuurstafel vermoedt. En daar handel je dan als bestuurder vervolgens ook naar. Het gesprek is altijd waardevol."

Druk op de bedrijfsvoering

Ondanks dat de coronacrisis een enorme druk uitoefende op de IT-voorzieningen en ondersteunende processen, is de IT-infrastructuur overeind gebleven en is er op tijd bijgeschakeld. Voor het College van Bestuur is dat ook een succespunt.

De hogeschoolcommunity

Met alle ontwikkelingen in 2020 voelt het college vooral compassie voor alle studenten en medewerkers, is het trots op wat er gezamenlijk is bereikt en op de grote weerbaarheid van de hogeschool. Rawal: "Het Haagse gemeenschapsgevoel is ontstaan: voor elkaar opkomen, elkaar steunen, en elkaar helpen." De samenwerkingen tussen faculteiten en opleidingen en de fenomenale energie die vrijkwam tijdens de online open dagen zijn voorbeelden die laten zien dat onze hogeschool-community leeft.

Hoofdstuk 2

Onderwijs



2.1 WIN in onderwijskader / Let's Change

Wat onderscheidt De Haagse Hogeschool in onderwijs?

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

Onderwijsvisie

De Haagse Hogeschool telt 26.000 studenten met bijna 113 nationaliteiten. Studenten worden opgeleid voor een specifiek beroepsprofiel en krijgen bagage mee voor hun persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling. Ze worden voorbereid op een toekomst waarin zij nieuwe kennis verwerven en toepassen. Het is daarbij belangrijk dat studenten hun expertise vertalen naar en verbinden aan de behoeften van de samenleving. Om hieraan vorm te geven, heeft De Haagse Hogeschool in 2017 het document 'Onderwijsvisie & -kader voor ons voltijd bacheloronderwijs' (hierna: onderwijsvisie) opgesteld. In deze onderwijsvisie zijn 3 principes voor het bacheloronderwijs geschetst, die aansluiten bij de strategische keuzen in het instellingsplan van De Haagse Hogeschool:

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

In 2020 is verder gewerkt aan de implementatie van de onderwijsvisie met een prominente rol voor de thema's wereldburgerschap en internationalisering en het inhoud geven aan de netwerkhogeschool. In 2020 zijn voor de ondersteuning van opleidingen bij de implementatie van de onderwijsvisie van De Haagse Hogeschool de Teaching and Learning Labs gecreëerd. Voor hulp bij onderwijsontwikkeling kunnen docenten, opleidingsmanagers, en andere medewerkers bij het Blended Learning Lab, het ToetsLab, het TaalLab en het WINLab terecht.

Door corona nam de vraag naar ondersteuning bij de ontwikkeling en de verzorging van online onderwijs een grote vlucht. Alle opleidingen hebben in het afgelopen jaar gewerkt aan de ontwikkeling van blended onderwijs conform de principes van de onderwijsvisie en De Haagse Blend. De periodiek terugkerende blendedlearningweken zijn het afgelopen jaar dan ook zeer goed (online) bezocht. De online omgeving werd goed benut. Die omgeving bestond uit activerende werkvormen en diverse video's. Zij is voortgekomen uit een landelijk netwerk ICT (Versnellingsplan). Ook zijn in 2020 hybride klaslokalen binnen De Haagse Hogeschool geïntroduceerd. Door samenwerking tussen verschillende diensten zijn lokalen met streamingfaciliteiten en de bijbehorende instructies geïnstalleerd en in gebruik genomen.

Het programma Leven Lang Ontwikkelen werd uitgebreid en verschillende opleidingen zijn bezig om de flexibilisering van hun deeltijdopleidingen te realiseren. Met modulair ingerichte programma's die we met het werkveld hebben ontwikkeld, met leerwegaafhankelijke toetsing en met leeractiviteiten die waar mogelijk plaats- en tijdonafhankelijk plaatsvinden, bieden we professionals een leerpad dat past en aansluit bij hun situatie.

In 2020 is gewerkt aan een onderwijsvisie voor programma's voor professionals met daarin de onderwijskundige ontwerpprincipes voor deze programma's. Deze visie is gebaseerd op de onderwijsvisie voor bacheloronderwijs en de visie voor Masters en Professional Courses.

Online studiebegeleiding werd in 2020 een belangrijk thema. Hogeschoolbreed werkten collega's samen om opleidingen van *evidence based* adviezen op het gebied van studentenbegeleiding te voorzien. Dit resulteerde in handreikingen over studentbegeleiding en online binding in tijden van corona, allemaal te raadplegen in het Medewerkersnet. Verder experimenteerden meerdere faculteiten met cumulatief toetsen of oriënteerden zich op programmatisch toetsen.

2.2 WIN in internationalisering en strategische allianties

De COVID-19-pandemie heeft uiteraard grote impact gehad op de WIN-ambities van De Haagse Hogeschool en op internationalisering in het bijzonder. Studenten die tijdens de eerste lockdown in het buitenland verbleven voor stage of uitwisseling, stonden voor de moeilijke keuze om deze af te breken en online te vervolgen. Tevens verlieten veel internationale en uitwisselingsstudenten de stad Den Haag. Ook was er geen uitwisseling mogelijk in het eerste semester van 2020-2021 en gingen slechts enkele studenten naar het buitenland voor stage.

Helaas heeft COVID-19 ook impact gehad op de internationale strategische relaties. Veel activiteiten zijn *on hold* gezet. In het laatste kwartaal van 2020 zijn we begonnen met een andere invulling van deze internationale samenwerkingen onder de huidige omstandigheden. Voorbeelden hiervan zijn een *virtual exchange*-semester met 6 strategische partners ter vervanging van uitwisseling en EDGE-activiteiten opgezet met de V.S.

Door internationale en interculturele dimensies en andere perspectieven in te bedden in de opleidingen, blijven onze studenten zich – ondanks de beperkingen in fysieke mobiliteit – zich ontwikkelen tot betrokken wereldburgers met internationale en interculturele competenties. Om docenten en opleidingen daarbij te ondersteunen, is in september 2020 het WINLab opgestart. In samenwerking met het Kenniscentrum Global & Inclusive Learning bieden de mensen van het WINLab masterclasses, leernetwerksessies en andere inspiratiesessies aan zoals Internationalisation at Home in Practice en Big Conversations. In 2020 hebben ruim 220 collega's deelgenomen aan meer dan 20 evenementen. Tevens zijn er de eerste WIN scan-pilots gedaan bij de faculteiten Sociaal Werk & Educatie, Business, Finance & Marketing en Gezondheid, Voeding & Sport. Met deze WIN scan-pilots brengen opleidingen kwantitatief in kaart hoe en waar WIN in het onderwijs is ingebed.

Qua internationale engagement heeft De Haagse Hogeschool het trainingstraject Internationalisering voor docenten opengesteld voor strategische partners in de vorm van webinars. We voeren dit traject uit in samenwerking met de Rotterdam Hogeschool en de Hogeschool van Amsterdam. Per sessie nemen ongeveer 50 collega's deel. Het *capacity building*-project iKUDU dat gericht is op COIL-projecten met Zuid-Afrikaanse instellingen heeft geleid tot een aantal concrete COIL-projecten, zoals bij onze PABO.

Ondanks de grote beperkingen die de COVID-19-pandemie met zich meebrengt, stimuleert De Haagse Hogeschool ook online een diverse en internationale campus. In 2020 werd een pilot gedraaid van de extracurriculaire module Happy U. Het programma richt zich op studentenwelzijn met ingrediënten van meditatie en mindfulness, schrijven over zelf- en diversiteitseducatie en intersectionaliteit. Hieraan namen 13 studenten met verschillende multiculturele achtergronden deel. Inmiddels is de module onderdeel van de flexibele deeltijdopleiding voor Bedrijfskunde, Facility Management en Human Resource Management bij Leven Lang Ontwikkelen.

De Haagse Hogeschool zette in 2020 met nog meer nadruk in op de Sustainable Development Goals (SDG's). Als UNESCO-hogeschool is de verankering van de UN SDG's een natuurlijke en logische stap. De hogeschool had al de missie om wereldburgers op te leiden. De SDG's en haar 5 onderliggende principes (planet, people, prosperity, peace and partnerships) geven vorm en richting om deze missie te realiseren. Daarnaast geven ze wereldburgerschap het cachet dat het verdient.

Opleidingen gebruiken de SDG's als kapstok om hun onderwijs toekomstbestendig te maken voor een duurzame, inclusieve en vreedzame wereld. Zo kende De Haagse in 2020 maar liefst 21 minors die direct of indirect gekoppeld kunnen worden aan de SDG's, zoals Mission Impact en Sustainable Product. De SDG's spelen een centrale rol bij vele opleidingen. Zij ontwikkelen separate modules en ook hele semesters zoals de opleiding Bewegingstechnologie, en zelfs hele curricula zoals de M&O-deeltijdopleiding.

Ook verschillende lectoraten schenken aandacht aan de SDG's en zetten interdisciplinaire projecten op. Een voorbeeld daarvan is New Finance met het project Reshaping Business Education, waarbij studenten leren om business te creëren die sociaal en ecologisch duurzaam is.

2.3 WIN in het Lighthouse-concept

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

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

Na een aantal fysieke events bij de start van het nieuwe jaar, zoals Chinees Nieuwjaar en het Winternachten Literatuur Festival met Ilja Pfeiffer, maakte de coronacrisis een abrupt einde aan het organiseren van fysieke bijeenkomsten. The Lighthouse heeft zich daarna gericht op online en hybride events (live opname met live stream). Zo vond een interview plaats met Splinter Chabot én een gesprek tussen enerzijds een groepje studenten en anderzijds Pete Hoekstra, de Amerikaanse ambassadeur in ons land, in het kader van de Amerikaanse verkiezingen. Ook is The Lighthouse gestart met een podcastreeks, met korte colleges van docenten en onderzoekers van De Haagse Hogeschool.

2.4 Onderwijsassortiment

Welke opleidingen bieden wij aan?

In 2018 heeft het College van Bestuur besloten om naast voltijds bacheloronderwijs de focus te leggen op onderwijs voor professionals. Vanuit het programmateam Leven Lang Ontwikkelen (LLO) wordt de ontwikkeling van modulair opgebouwde programma's ondersteund, passend bij de leerbehoefte van duizenden LLO-studenten in de regio. Een succesvol project is het in september 2020 gestarte multidisciplinaire deeltijdprogramma bij de faculteit Management & Organisatie vanuit de – al bestaande – deeltijdopleidingen Facility Management, Bedrijfskunde en Human Resource Management. Daarnaast is BFM in 2020 gestart met de ontwikkeling van 3 flexibele deeltijdopleidingen: de bacheloropleidingen Commerciële Economie en Finance & Control Deeltijd en de *associate degree*-opleiding Finance & Control.

In 2020 zijn geen nieuwe CROHO-opleidingen gestart. De ontwikkeling van de geplande CROHO-opleidingen Applied Data Science (voltijd bachelor) en Global Public Affairs (master) is in 2020 verder gevorderd.

2.5 Accreditaties en kwaliteitszorg

Hoe staat het met de kwaliteit van onze opleidingen?

Om te beoordelen hoe het gaat met de door De Haagse Hogeschool aangeboden opleidingen, hanteren we een heldere accreditatiecyclus gebaseerd op de PDCA van Deming (plan, do, check, act). Daarbij monitoren we periodiek de kwaliteit van de individuele opleidingen. Deze cyclus is ook in 2020 uitgevoerd. Corona heeft bij de meeste activiteiten geleid tot enig uitstel van de externe visitatie en interne kwaliteitsinstrumenten (peer audit, quick scan of monitor). Zo is de beoordeling van de opleidingsvarianten die deelnemen aan het Experiment Leernutkomsten uitgesteld van juni 2020 naar oktober 2020. Hoewel in de eerste helft van 2020 nog werd gedacht op een later moment de activiteit fysiek uit te voeren, zijn de visitaties en gesprekken uiteindelijk meestal toch in een online of hybride vorm uitgevoerd.

De opleidingen nemen steeds beter de regie over de quick scan en monitor en betrekken daar in toenemende mate ook *critical friends* van buiten hun eigen faculteit bij. De activiteiten geven zicht op de stand van zaken inclusief mogelijke risico's, maar ook op parels waarmee opleidingen zich kunnen onderscheiden. Opleidingen weten waar zij acties op moeten ondernemen en doen dit ook. Zo doorlopen zij de PDCA-cyclus. De stand van zaken rond de implementatie van de ijkpunten van het onderwijskader is ook onderdeel van de monitoring.

De opleidingen die in de tweede helft van 2020 of in het begin van 2021 de externe beoordeling hadden voor het behoud van de accreditatie, hebben op één opleiding na in afwachting van het ITK-besluit, de zelfevaluatie op basis van het uitgebreide opleidingsbeoordelingskader opgesteld (UOB), maar zijn daadwerkelijk beoordeeld aan de hand van het beperkte opleidingskader (BOB).

In 2020 hebben we voor 9 opleidingen van de NVAO een positief besluit ontvangen, voor één bacheloropleiding een positief besluit onder voorwaarden en één positief besluit onder voorwaarden voor de toets nieuwe opleiding (TNO) voor de master Healthy Ageing Professional. Na het ontvangen van een negatief macrodoelmatigheidsbesluit is uiteindelijk besloten deze opleiding niet aan te bieden als onbekostigde opleiding.

De ontwikkelgesprekken voor de in 2020 beoordeelde opleidingen zijn of worden in de regel na oplevering van de beoordelingsrapportage gevoerd. De opleidingen nemen hier zichtbaar beter de lead in, alhoewel de verslaglegging een aandachtspunt blijft. De samenvatting, dan wel het verslag publiceren we zowel op de in- als externe website.

In 2021 zal een extern visitatiepanel 5 opleidingen beoordelen. Daarbij gaat het onder meer om een aanvullende beoordeling TNO voor een masteropleiding (na 3 jaar) én om de met een jaar uitgestelde beoordeling van de PABO. De voorbereidingen hierop zijn volop gaande.

Instellingstoets Kwaliteitszorg

In het kader van de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) heeft een panel van de NVAO in 2019 en 2020 2 locatiebezoeken verricht en is zij in gesprek gegaan met het College van Bestuur, medewerkers en studenten. Op 10 juni 2020 heeft de NVAO haar besluit officieel bekendgemaakt. Zij heeft op basis van het adviesrapport van het panel de Instellingstoets Kwaliteitszorg beoordeeld als positief onder voorwaarden. Het besluit is van kracht tot 9 juni 2026. Wel dient de hogeschool voor 9 juni 2022 aan te tonen dat zij voldoet aan de volgende voorwaarden:

- De instelling toont aan hoe de uitvoering van plannen instellingsbreed leidt tot implementatie van het onderwijskader.
- De instelling toont aan dat evaluaties grondig worden geanalyseerd en dat de resultaten van evaluaties en analyses structureel worden opgevolgd, gericht op verbeteringen.

De inzichten die tijdens het ITK-proces zijn verkregen, worden gebruikt om aan verbeteringen te werken, en om in het bijzonder het intern kwaliteitszorgsysteem verder te verbeteren.

2.6 Studenttevredenheid en studiesucces

De hogeschool meet de tevredenheid van studenten in alle fasen van hun opleiding. Die tevredenheid wordt zowel op opleidingsniveau als op moduleniveau onderzocht. De hogeschool luistert structureel naar studenten; de campagne 'We hear you' is in 2020 voortgezet. Daarnaast wordt het studiesucces (rendement) gedurende het jaar gemonitord via de planning- en controlcyclus, waarbij steeds meer mogelijkheden worden ontwikkeld voor tijdige bijsturing op basis van dynamische data in plaats van een verantwoording van de resultaten achteraf.

2.6.1 Studenttevredenheid en ervaringen

Ervaringen studenten eerste 3 maanden

In het onderzoek '100 dagen Haagse Hogeschool' bevragen we de concrete ervaringen van studenten na de eerste 3 maanden bij de opleiding. In het studiejaar 2020-2021 hebben we daarbij voor het eerst ook de internationale studenten meegenomen. Ook de studenten die werk en studie combineren, zijn voor het eerst bevroegd. Voor die laatste groep is een aparte rapportageomgeving ingericht.

De studenten van de lichting 2020-2021 hebben zowel de studiekeuze als de start van de opleiding volledig onder de beperkingen van de Corona-periode beleefd. Dit is vooral terug te zien in de binding. De contacten met docenten en medestudenten krijgen in het onderzoek lagere scores. De studenten voelen zich ook minder thuis bij hun opleiding. Wel ervaren ze dat studenten elkaar willen helpen om succesvol te studeren. Vergeleken met vorig jaar zijn de studenten even tevreden over hun opleiding en meer tevreden over hun studiekeuze en het kennismakingsgesprek of het gesprek

Studiekeuzecheck (op eigen aanvraag). Studenten geven aan vaker positief studiegedrag te vertonen zoals het volgen van alle studieactiviteiten. Toch is hun motivatie minder groot en voelen zij zich sneller onzeker bij het halen van een onvoldoende. Alle fysieke werkvormen worden als nuttiger ervaren dan vorig jaar, terwijl studenten minder tevreden zijn over het effectief gebruik van digitale leermiddelen door hun docenten. Het nut van online werkvormen wordt veel lager gewaardeerd dan het nut van fysiek onderwijs.

Aan de vragenlijst is dit jaar een feedbackmodule toegevoegd. Daarin kunnen studenten direct na het invullen individuele feedback ontvangen over hun scores. Deze feedback is alleen beschikbaar voor de student zelf. Wanneer de scores van de student hiertoe aanleiding geven, krijgt hij advies of wordt hij doorverwezen naar zijn coach of studieloopbaanbegeleider.

Communicatie met studenten

2020 was het jaar waarin we noodgedwongen een switch moesten maken van fysiek naar online. Ondanks deze switch, die ook voor de studentenpanelbijeenkomsten gold, is de input vanuit de studentenpanels als bijzonder waardevol ervaren door het College van Bestuur. Die input was aanleiding voor gesprekken met directeuren en binnen opleidingen.

Studenttevredenheid alle studie jaren

De Nationale Studenten Enquête (NSE) onderzoekt jaarlijks de tevredenheid van studenten over verschillende aspecten van hun opleiding. In maart heeft minister Van Engelshoven van OCW in overleg met de koepels en studentenbonden besloten om de NSE 2020 niet door te laten gaan als gevolg van de coronapandemie. De vernieuwing van de vragenlijst voor de NSE 2021 en verder is wel voortgezet, zodat de ontwikkeling van het nieuwe instrument tijdig is afgerond voor de NSE 2021. Aangezien de NSE nu 2 jaar op rij niet is uitgevoerd, heeft de Keuzegids voor zijn editie 2021 opnieuw gebruikgemaakt van de resultaten van de NSE 2018 (75 procent van de beoordeling in de Keuzegids 2021 is gebaseerd op de NSE). Dit jaar presenteert de Keuzegids een ranking van de 5 beste grote hogescholen: De Haagse Hogeschool komt net als de andere R6-hogescholen niet in deze ranglijst voor.

De coronacrisis en het niet doorgaan van de NSE zorgden binnen het team Communicatie voor een verschuiving in focus, waardoor de We hear you-uitingen op een lager pitje kwamen te staan. Het gaf het team echter ook de gelegenheid om een nieuwe, online aanpak te ontwikkelen voor de komende NSE in 2021, waar we veelvuldig gebruikmaken van de (social media-) kanalen van de individuele opleidingen om de studenten beter te bereiken, ook wanneer zij niet of nauwelijks fysiek in onze hogeschool aanwezig zijn.

Alumni

De HBO-Monitor onderzoekt de tevredenheid van studenten over hun opleiding anderhalf jaar na afstuderen. De Haagse Hogeschool neemt tweejaarlijks deel aan de HBO-Monitor. Nieuwe resultaten zijn in 2021 beschikbaar.

Stuur- en monitordata

In 2020 zijn opnieuw verschillende stappen gezet om meer stuur- en monitordata op een effectieve en gebruiksvriendelijke manier beschikbaar te stellen. De ontwikkeling van de tweede fase van het onderwijsdashboard nadert zijn afronding (de verwachte oplevering is medio 2021). Dit betreffen de cijfers met betrekking tot de KPI's over studiesucces die worden gemonitord in de planning- en controlcyclus. De definities van de KPI's en het dashboard zijn volledig op elkaar afgestemd. Dat verbetert de kwaliteit van de informatievoorziening verder, aangezien zo op verschillende plekken en momenten eenduidige data worden gegenereerd.

In 2020 is een aantal nieuwe rapportages beschikbaar gekomen met dynamische data die het monitoren van de voortgang van studenten gedurende het studiejaar mogelijk maken. Dit is onderdeel van de eerder ingezette beweging om de focus te verleggen van statische data voor verantwoording achteraf in de planning- en controlcyclus naar meer dynamische data voor tijdige bijsturing gedurende het studiejaar. Daarnaast is een (eveneens dynamische) rapportage met aanmeld-, annuleer- en exitgegevens ontwikkeld. Een rapportage die de redenen van (aankomend) studenten inzichtelijk maakt om hun aanmelding in te trekken of hun studie te beëindigen. De eerste resultaten van het onderzoek hiernaar worden in 2021 verwacht.

De ontwikkeling van een hogeschoolbrede onderwijsvaluatiesystematiek met behulp van de applicatie DiCe is in 2020 vergevorderd. Na een pilot zijn vanaf september 2020 de applicatie en een aantal specifieke vragenlijsten hogeschoolbreed beschikbaar gekomen. De afronding van het project is gepland voor zomer 2021.

2.6.2 Studiesucces

Resultaten 2020

Het is zeker dat de coronasituatie invloed heeft gehad op het studiesucces van afgelopen studiejaar 2019-2020. Maar we weten niet hoe precies en in welke mate. Daardoor is het moeilijk om de studiesuccescijfers volledig te duiden. Om die reden is er in 2020 ook niet over de hogeschoolbrede norm voor de rendementsmaten gerapporteerd. Enkele aanvullende gegevens kunnen wel verder inzicht geven in het beeld.

Propedeuse

Zoals verwacht is hogeschoolbreed de KPI *Uitval na een jaar* gedaald (van 43,4 naar 32,1 procent). Het feit dat er geen negatieve BSA-adviezen zijn uitgegeven, speelt hierbij een rol. De KPI *BSA-rendement (positief studieadvies)* is gedaald (van 51,1 naar 31,2 procent). De helft van de studenten heeft in plaats van een negatief studieadvies een zogenoemd corona-advies ontvangen, waarmee ze zich konden herinschrijven. Zij hadden minder dan 50 studiepunten. Het merendeel van de resterende studenten bestaat uit februaristakers: studenten die voor 1 februari hun opleiding hebben beëindigd en daarmee ook de mogelijkheid hebben tot herinschrijving. Het gemiddeld aantal studiepunten over het gehele jaar is lager dan vorig jaar: vooral in blok 3 en in mindere mate in blok 4 werden minder punten behaald, in blok 5 was sprake van een beperkte inhaalslag.

Hoofdfase

De KPI *Rendement herinschrijvers⁶* is licht gestegen (van 57,9 naar 59,6 procent). Het aandeel langstudeerders (studenten die 2 jaar of langer dan de nominale studieduur staan ingeschreven) is gedaald, in lijn met het resultaat van de KPI. Dit geldt ook voor het aandeel studievertragers (die precies 1 jaar langer dan de nominale duur staan ingeschreven). Het studiesucces van studenten in de afstudeerfase lijkt afgelopen jaar niet erg te zijn beïnvloed door de coronasituatie.

1 februari-regeling

In studiejaar 2019-2020 konden studenten die het jaar daarvoor hun opleiding voor 1 februari hadden gestaakt, zich voor het eerst opnieuw inschrijven bij dezelfde opleiding. Een klein deel van deze februaristakers heeft gebruikgemaakt van dit recht op herinschrijving (9,1 procent). Aan het einde van het jaar heeft 26,7 procent van deze groep een positief advies ontvangen tegenover 39,7 procent van de reguliere populatie. Als groep scoren zij dus wat minder goed. Gezien hun geringe aantal vormen zij geen groot risico voor het studiesucces van De Haagse Hogeschool.

2.7 Student

Studentenwelzijn (in tijden van corona)

Het thema studentenwelzijn is door de coronacrisis nog nadrukkelijker in beeld gekomen. Denk aan het belang van sociale verbinding met medestudenten en de opleiding, en een goede start voor eerstejaarsstudenten. Niet voor alle studenten zijn de omstandigheden thuis geschikt om rustig te studeren en toetsen te maken. Denk daarbij vooral aan internationale studenten, jonge alleenstaande ouders, mantelzorgers en studenten met een functiebeperking. Naarmate de lockdown langer duurt, krijgen steeds meer studenten klachten.

De Haagse Hogeschool heeft ingezet op studentenwelzijn door docenten en docentbegeleiders te voorzien van instrumenten om betekenisvol contact met studenten te onderhouden. Opleidingen hebben extra veel geïnvesteerd in individuele aandacht voor hun studenten. Voor studenten zijn veel zaken gerealiseerd, zoals blogs van studentenpsychologen met tips hoe om te gaan met deze situatie en laagdrempelige supportsessies bij een studentenpsycholoog. Ook zijn steeds voldoende studieplekken op De Haagse Hogeschool beschikbaar gesteld en konden studenten zo nodig online toetsen op locatie maken. Voor studenten in acute financiële nood door corona zijn de doelstelling en mogelijkheden van het noodfonds van De Haagse Hogeschool uitgebreid. Het fonds is aangevuld dankzij een gift van Fonds Laan van Meerdervoort en een crowdfundingactie onder medewerkers en alumni van De Haagse Hogeschool. Om studenten met geldzorgen beter bij te staan, is met het Jongeren Informatie Punt (JIP) een afspraak gemaakt voor een proef om in-house een "geldspreekuur" voor studenten te openen.

In 2020 is een beleidsmedewerker geworven die zich specifiek met studentenwelzijn en sociale veiligheid bezighoudt.

⁶ Het aandeel van de studenten van de groep herinschrijvers dat binnen de nominale studieduur + 1 jaar van een opleiding het diploma van diezelfde opleiding heeft behaald.



Studentenpsychologen

De studentenpsychologen hebben hun dienstverlening voor een belangrijk deel online geleverd. Doordat we vorig jaar extra hebben geïnvesteerd, is de wachttijd voor individuele gesprekken structureel lager dan in voorgaande jaren: van 1 à 2 weken in rustiger tijden naar 3 tot 4 weken in piekperioden. Opvallend is dat dit jaar meer studenten zijn aangemeld bij de studentenpsychologen, na doorverwijzing door de studentendecaan, maar dat het aantal gesprekken licht is teruggelopen. Het aantal no-shows blijft hoog en vraagt om voortdurende aandacht.

Er worden 13 verschillende trainingen verzorgd, deels in het Engels, gericht op het omgaan met psychische belemmeringen die de studie in de weg zitten. Nieuw zijn de trainingen ACT en Ontpiekeren. In totaal hebben 275 studenten hiervan gebruikgemaakt, iets meer dan vorig jaar. Dat ondanks corona en dankzij veel extra communicatie. Tot slot hebben we een online preventieprogramma beschikbaar gemaakt, waar studenten zelf gericht kunnen werken aan hun vitaliteit.

Decanaat

Vanaf 16 maart 2020 hebben alle gesprekken met studenten telefonisch en via Teams plaatsgevonden. Dit heeft veel impact gehad op de wijze van gespreksvoering. Ook werd er door corona een extra beroep gedaan op de studenten-decanen: meer vragen, maar ook complexere vraagstukken. Door alle maatregelen omtrent COVID-19 ontstond er meer regelgeving, waarover studenten via de studentendecanen om uitleg vroegen. Daarnaast zijn er studenten die moeite hebben met de online lessen en toetsen, wat zorgt voor studievertraging en problemen op het gebied van welbevinden.

Het decanaat neemt deel aan de ketenoverleggen binnen de faculteiten en aan de daaruit voortvloeiende overleggen met diverse stakeholders om samenwerking te bevorderen ten behoeve van studentenwelzijn en studeren met belemmeringen.

Het decanaat heeft daarnaast een aantal procedures voor het aanvragen van voorzieningen vereenvoudigd en de standaardisatie van de bindende studieadviezen geëvalueerd en aangepast. Ook is geïnvesteerd in het opstellen van een blauwdruk, waarmee de koers van het decanaat voor de komende jaren is uitgestippeld.

De belasting op het decanaat is behoorlijk vergroot, zowel vanuit de vragen van studenten als door de uitgebreidere rol in de samenwerking binnen de hogeschool. Dankzij de studievoorschotmiddelen is uitbreiding van het team mogelijk gemaakt.

Studeren op maat

De geplande evaluatie voor beleid en uitvoering van studeren met een functiebeperking is dit jaar vanwege corona niet uitgevoerd. Wel zijn de aandachtsfunctionarissen functiebeperking van alle faculteiten gestructureerd bevraagd. Hieruit bleek dat het bestaande beleid niet zozeer aanpassing behoeft, maar dat bepaalde punten meer aandacht behoeven, waaronder professionalisering.

Campuscultuur

Dit jaar zou voor het laatst het introductiefestival Oh oh Intro hebben plaatsgevonden. Dat mocht helaas niet zo zijn. Met een interactieve stadkaart, vlogs en stadswandelingen is op innovatieve wijze een heel ander soort introductie vormgegeven. Met de herziening van de gemeentelijke subsidies heeft De Haagse Hogeschool de focus verlegd van enkele grootschalige evenementen naar meer vele kleinere evenementen. Als gevolg daarvan is Stichting Acku opgeheven en is er vaste formatie toegevoegd aan team Campus van De Haagse Hogeschool. Het afgelopen jaar heeft het team hard gewerkt om online mooie en verbindende activiteiten te organiseren: sport binnen de mogelijkheden, samenwerking met musea, muziekevents en muzikale bezoeken aan studentenhuizen. De samenwerking met de andere Haagse instellingen voor hoger onderwijs en de gemeente in het platform Student en Stad is vruchtbaar. Concrete stappen worden ook gezet op het gebied van studentenhuysvesting, studentensport, studentengezondheidszorg en kennisdeling op gebied van studentenwelzijn.

Overstap naar het hbo

Om de kans op een succesvolle overstap naar het hbo te vergroten, heeft De Haagse Hogeschool het programma H/Overstap opgezet. De initiatieven binnen dit programma zijn van tijdelijke aard, met als doel de opbrengsten duurzaam te integreren. De keuzedelen voor en met het mbo in het economisch en sociaal domein zijn de afgelopen jaren zeer positief geëvalueerd en in 2020 duurzaam ingebed bij de betreffende faculteiten. Er is een start gemaakt met het volgen

van deze doorgestroomde studenten om een duurzaam effect te meten. Daarnaast zijn nieuwe initiatieven gestart, onder andere een plusprogramma voor mbo-studenten, gericht op de vakken Nederlands, Engels en wiskunde.

Zowel met docenten uit het mbo als uit het voortgezet onderwijs zijn diverse bijeenkomsten georganiseerd, gericht op de uitwisseling en professionalisering van begeleiding, om zo de overstap naar het hbo te verbeteren. Met de regionale partner Spirit4you zijn 2 symposia georganiseerd met als thema's 'coaching en begeleiding naar en op het hbo' en 'lob en hbo-vaardigheden'. Ook werken we samen met Spirit4you aan een doorlopende lijn lob-slb door de inzet van een zogeheten lob-cv van de aankomend student.

Het Haags Mentor Programma, waarbij studenten gedurende een half jaar mentor zijn van havo4-scholieren, is uitgebreid naar een tweede school en duurzaam ondergebracht bij de opleiding HRM. Het doel is ook hier een betere voorbereiding op de overstap naar het hbo, specifiek gericht op studievaardigheden.

Om aankomend studenten te helpen een goede keuze te maken, organiseert De Haagse Hogeschool een samenhangend palet aan studiekeuzeactiviteiten. Daar vinden voortdurend allerlei innovaties plaats. Zo is onder meer gewerkt met een nieuw CRM-systeem, geautomatiseerde registratie, een Open Dag App, een nieuw bewegwijzeringssysteem en workshops voor ouders. Ook de website is beter gestructureerd op de interessegebieden van studiekeuzers. Na de lockdown is het gelukt om de activiteiten online vorm te geven. Niet alleen (extra) open dagen, maar ook meelopen, proefstuderen, studiekeuzeworkshops en de studiekeuzecheck hebben we online georganiseerd. Dit alles ondersteund door filmmateriaal.

Studentenhuysvesting

De maatregelen die in 2019 zijn genomen om het aantal zogenoemde garantiekamers voor internationale studenten sterk uit te breiden, werpen hun vruchten af. Zij hebben, gecombineerd met de verbeterde informatievoorziening, ertoe geleid dat zich geen internationale studenten hebben gemeld die geen huisvesting konden vinden. De processen, mede vormgegeven rond de betaling van een *housing fee*, lopen goed: op volgorde van betaling krijgt de student zekerheid over een kamer. Het tekort aan studentenkamers in Den Haag is voorlopig nog een probleem. De prognoses laten ook de komende jaren nog forse tekorten zien.

Vanwege de coronacrisis brak een deel van de internationale exchange- en bachelorstudenten de studie af of vertrok (tijdelijk) naar het land van herkomst. In september 2020 kwamen ook aanzienlijk minder internationale studenten naar Den Haag vanwege de annulering van het exchangeprogramma of door reisbeperkende maatregelen. Deze ontwikkelingen hebben geleid tot aanzienlijke leegstandskosten voor de garantiekamers. In samenwerking met huisvestingspartner DUWO zijn maatregelen uitgevoerd om de leegstand te beperken. Zo is een aantal kamers uit het garantieaanbod permanent teruggegeven aan DUWO, zijn kamers ook verhuurd aan studenten die niet tot de eigenlijke doelgroep behoren en zijn kamers aan studenten van andere onderwijsinstellingen verhuurd.

Inschrijving en toelating

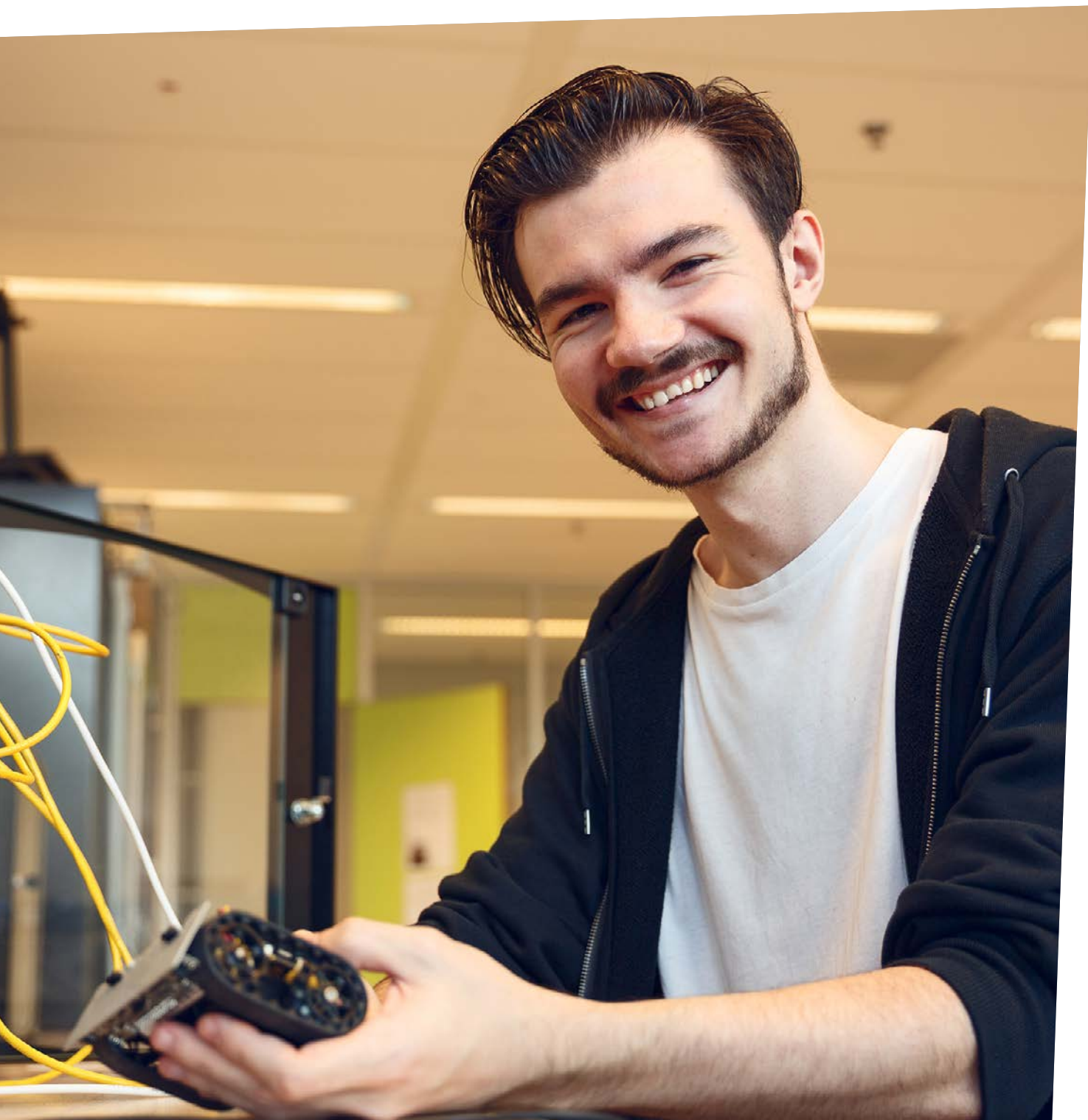
Door de coronamaatregelen hebben sommige aankomend studenten niet tijdig kunnen voldoen aan de toelatingseisen. Bepaalde doelgroepen hebben daarom extra tijd gekregen. Bijvoorbeeld studenten in de afrondende fase van hun mbo 4-opleiding of studenten die nog een taaltoets Nederlands of PABO-toelatingstoetsen moeten doen. Zij konden instromen in het collegejaar '20-'21 op voorwaarde dat zij uiterlijk 31 december 2020 alsnog aan de toelatingseisen zouden voldoen. De Commissie Toelating heeft de regeling uitgewerkt. In totaal hebben 318 studenten gebruikgemaakt van deze regeling. 66 van hen zijn per 31 december 2020 uitgeschreven, omdat zij op dat moment niet aan de voorwaarden voldeden. Daarvan hebben 24 studenten bezwaar gemaakt tegen hun uitschrijving.

Om internationale studenten extra tijd te geven voor hun besluit om al dan niet aan De Haagse te gaan studeren of al dan niet naar Nederland af te reizen, zijn latere deadlines in het aanmeld- en inschrijfproces gehanteerd.

Aan de 21+ toetsen in de vorm van een capaciteitentest hebben 531 kandidaten deelgenomen. Dat waren er ruim 50 minder dan in 2019. Dit verschil zit geheel in het aantal Engelstalige toetsen. Vanaf april zijn de toetsen afgenomen via *proctoring*. Ruim 49 procent slaagde voor de test en van de 273 geslaagden hebben 254 studenten zich daadwerkelijk ingeschreven.

Hoofdstuk 3

Onderzoek



3.1 Strategisch onderzoeksbeleid

De Haagse Hogeschool heeft 4 strategische ambities voor onderzoek: allereerst een zo goed mogelijke wissel- en samenwerking tussen onderzoek en onderwijs. Vervolgens een goede doorwerking van het onderzoek naar de beroepspraktijk en de samenleving. In de derde plaats de kwaliteit en de kwaliteitszorg van het onderzoek. En ten slotte de focus en massa van het onderzoek. Deze ambities zijn verwoord en uitgewerkt in de strategische nota 'Onderzoek Versterkt' (2017).

Kenniscentra en lectoraten

In 'Onderzoek Versterkt' werd al aangekondigd dat vanuit de platforms kenniscentra zouden ontstaan. De transitie van platforms naar kenniscentra is een logische volgende stap voor de hogeschool, omdat een kenniscentrum meer structuur, herkenbaarheid en zekerheid geeft. Een kenniscentrum formaliseert en faciliteert een duurzame samenwerking, een meerjarige onderzoeksprogrammering en een personele planning en begroting. De transitie naar kenniscentra is in 2020 afgerond.

Per april 2020 kent De Haagse 7 nieuwe organisatie-eenheden in de vorm van kenniscentra, te weten:

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

In elk kenniscentrum werken lectoren samen op basis van een afgebakende thematiek. Deze wordt afgeleid vanuit complexe maatschappelijke vraagstukken, relevant voor de beroepscontexten van de opleidingen van De Haagse Hogeschool. De Haagse Hogeschool beschikte in 2020 over 31 lectoraten, die zijn ondergebracht in de respectievelijke kenniscentra. Daarin leverde steeds een lector samen met een aantal (docent-)onderzoekers een bijdrage aan een of meer van de onderzoeksthema's van de kenniscentra. Collectief voegden zij zo waarde toe aan de onderzoeksvraagstukken van het betreffende kenniscentrum (zie hierna: overzicht lectoraten en kenniscentra).

In 2020 leverde elk kenniscentrum een meerjarenplan 2021-2025 op. Daarin zijn de strategische langetermijnambities van het kenniscentrum vastgelegd. In de loop van 2020 zijn ook de leading lectoren van de 7 kenniscentra benoemd. De leading lector is, in afstemming met de betrokken lectoraten en faculteiten, verantwoordelijk voor:

- de samenwerking met de opleidingen;
- de focus in de onderzoeksprogrammering;
- de toename van de onderzoeksmassa;
- de doorwerking van het onderzoek naar de beroepspraktijk en de samenleving;
- de kwaliteit(zorg) van het kenniscentrum.

Kenniscentrumraad

Als onderdeel van de transitie naar kenniscentra is een voorstel ontwikkeld voor de wijze waarop de medezeggenschap ingericht kan worden voor de medewerkers die rechtstreeks onder de kenniscentra vallen. Het voorstel, dat een zelfstandige deelraad met 3 zetels voor personeel behelst, wordt voorgelegd aan de Hogeschoolraad en zal, na instemming, geëffectueerd worden bij de eerstvolgende verkiezingen in 2021.

Research Board

Een onafhankelijk adviesorgaan met externe leden, de zogeheten Research Board, adviseert het College van Bestuur via diens portefeuillehouder over de inhoudelijk strategische sturing van de hogeschool op profilering en ontwikkeling van onderzoek binnen De Haagse. De Research Board bestaat uit gezaghebbende deskundigen op het snijvlak van onderzoek, hoger onderwijs en innovatie vanuit kennisinstellingen, bedrijfsleven en de publieke sector.

In 2020 heeft de Research Board meer specifiek gekeken naar de verschillende kenniscentra en hen van advies voorzien inzake hun meerjarenplannen. Uit de uitgevoerde evaluatie blijkt dat de Research Board zich vanaf 2021 meer op de strategische profilering van onderzoek van De Haagse wil richten, aangezien de kenniscentra inmiddels zijn ingericht.

3.2 Wisselwerking tussen onderzoek en onderwijs

Het onderzoek binnen de lectoraten en het onderwijs van de opleidingen aan De Haagse Hogeschool dienen elkaar te versterken zoals geschetst in het strategisch onderzoeksbeleid 'Onderzoek Versterkt'. De wisselwerking tussen onderzoek en onderwijs vond op De Haagse Hogeschool in 2020 op allerlei manieren plaats. Docenten van opleidingen werkten aan hun eigen professionalisering door deel te nemen aan het onderzoek van lectoraten, en tegelijkertijd versterkten ze de onderzoekscapaciteit van de lectoraten en de kenniscentra. De lectoraten en kenniscentra droegen ook bij aan de vernieuwing van het curriculum van meerdere opleidingen door bijvoorbeeld deelname aan werkveldcommissies van opleidingen of vernieuwing van de onderzoekslijn van het curriculum.

Ook studenten droegen aan het onderzoek van lectoraten bij. Verschillende activiteiten werden aan studenten aangeboden, variërend van gastcolleges tot minors, om hun onderzoekend vermogen te versterken.

2020 was ook voor het onderzoek een bijzonder jaar in verband met COVID-19. Meerdere lectoraten hebben actief stageplaatsen aan studenten aangeboden toen het door de lockdown niet goed mogelijk was om in bedrijven stage te lopen. Ook hebben studenten afstudeeropdrachten binnen lectoraten verricht. Meerdere lectoraten zijn betrokken (geweest) bij (landelijk) onderzoek gericht op de gevolgen van COVID-19 voor het onderwijs, studenten en medewerkers. Het onderzoek heeft dus kansen gegrepen waar die zich aandienen. Niettemin had het ook te maken met de negatieve gevolgen van de COVID-19-pandemie. Zo zorgde het thuiswerken voor veel medewerkers voor hoge werkdruk, zeker wanneer dat gecombineerd moest worden met de zorg voor thuiszittende kinderen. Voor de docent-onderzoekers betekende de omschakeling naar online lesgeven dat de onderzoekstijd in meer of mindere mate in de verdrukking kwam. Vele onderzoeken konden niet plaatsvinden, wat zal leiden tot vertraging. Naar verwachting zal de output van de lectoraten dit jaar minder hoog zijn dan zonder COVID-19 het geval zou zijn geweest.

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

Onderzoeksresultaten 2020: onderwijs en studentbetrokkenheid

Activiteiten en producten	Aantal
Lezing, workshop of (gast-)college voor studenten en/of docenten	294
Organisatie van evenement/congres voor studenten en/of docenten	53
Ontwikkelde en uitgevoerde minor of keuzemodule	70
Ontwikkelde onderwijsmaterialen	47
Bijdrage aan ontwikkeling van onderzoekslijn in curriculum	30
Bijdrage aan curriculumvernieuwing	58
Lid van werkveldcommissie van opleiding	16
Project waarbij studenten actief betrokken zijn in de uitvoering van onderzoek (anders dan afstuderen)	189
Studentbetrokkenheid	Aantal
Studenten actief betrokken bij de uitvoering van onderzoek*	3.555
Afstudeerders begeleid door lectoraten	264
Totaal aantal bereikte studenten via onderzoeks- en onderwijsactiviteiten van lectoraten**	22.700

De cijfers zijn tot stand gekomen op basis van door de lectoraten en kenniscentra zelf geregistreerde onderzoeksoutput. Ontwikkeling van onderzoekslijn in curriculum: het aantal bijdragen van onderzoekers aan onderzoekslijnen.

* In 'aantal studenten' zijn studenten meerdere malen meegeteld die aan meerdere activiteiten deelnamen.

** Dit getal is afgerond op honderdtallen omdat het een schatting is. Deze categorie bestaat uit: studenten die deelnamen aan minors en keuzemodulen, begeleid afstudeerders, studenten die actief betrokken waren in de uitvoering van onderzoeksprojecten van lectoraten, aanwezigen bij lezingen/(gast-)colleges, en evenementen/congressen van lectoraten.

3.3 Onderzoekscultuur

Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit

De Haagse Hogeschool is gebonden aan de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit. In het verslagjaar heeft zij diverse activiteiten ondernomen om de zorgplichten uit deze gedragscode te implementeren. Specifiek gaat het om de plichten:

- training en supervisie;
- goed databeheer;
- ethische normstelling en procedures;
- onderzoekscultuur;
- openbaarmaking en verspreiding.

In dit kader heeft de hogeschool ook de masterclass Rules and Regulations for Researchers (RRR) ontwikkeld en uitgevoerd. Tijdens de masterclass komen onderwerpen zoals AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming), open access, en wetenschappelijke integriteit aan bod. De masterclass heeft het afgelopen jaar 2 keer plaatsgevonden. Deelnemers zijn voornamelijk lectoren en kenniskringleden.

Research Data Management (RDM)

In januari 2020 is een pilot gestart met de SURF Research Drive voor het veilig opslaan en delen van onderzoeksdata met zowel interne als externe partijen. De diensten van de hogeschool ondersteunen daarnaast de onderzoekers bij het schrijven van research data management-plannen. Op basis van het project integrale onderzoeksondersteuning werden in 2020 voorbereidingen getroffen om in 2021 een centrale research data steward en een kwartiermaker data stewardship aan te stellen.

Ethische Adviescommissie

In september 2020 is als pilot de Ethische Adviescommissie van De Haagse Hogeschool van start gegaan. De commissie bestaat uit 4 commissieleden die werkzaam zijn binnen De Haagse Hogeschool. De commissie adviseert onderzoekers over de ethische aspecten van hun onderzoeksproject. In het verslagjaar hebben zij 7 aanvragen voor ethisch advies ontvangen en afgehandeld. Tevens zijn 5 evaluatiegesprekken gevoerd met onderzoekers die een aanvraag hadden ingediend. Deze input wordt gebruikt voor de halfjaarlijkse evaluatie en ontwikkeling van de pilot. In het pilotjaar wordt verkend wat de reikwijdte van de taak van de commissie moet zijn en welke kaders hiervoor nodig zijn. Het doel is per september 2021 een vaste commissie in te richten.

Vertrouwenspersoon en commissie Wetenschappelijke Integriteit (WI)

De vertrouwenspersoon Wetenschappelijke Integriteit fungeert als eerste aanspreekpunt voor vragen en klachten wanneer een medewerker of student vermoedt dat binnen de organisatie de wetenschappelijke integriteit is geschonden. In 2020 zijn geen klachten ingediend bij de vertrouwenspersoon WI. De commissie Wetenschappelijke Integriteit heeft tot taak om een klacht over schending van wetenschappelijke integriteit te onderzoeken en daarover het College van Bestuur te adviseren. Bij de commissie WI is in 2020 geen klacht binnengekomen.

Promotiecommissie

De Promotiecommissie van De Haagse Hogeschool heeft in het verslagjaar in 2 rondes 13 aanvragen voor een pre-promotievoucher en 8 aanvragen voor een promotievoucher ontvangen van medewerkers. Daarvan heeft zij 9 pre-promotieaanvragen en 3 promotieaanvragen gehonoreerd. De samenstelling van de commissie is gedurende dit jaar gelijk gebleven.

Voor het eerst in de jaren dat de promotie vouchers bestaan, was er sprake van een ontoereikend budget en zijn er hierdoor keuzes gemaakt. In 2021 worden criteria ontwikkeld op basis waarvan de promotiecommissie aanvragen kan ranken, mocht dit nodig blijken.

In het verslagjaar hebben 3 medewerkers van De Haagse Hogeschool hun doctorstitel gekregen (PhD) en 1 medewerker ontving een NWO-promotiebeurs voor leraren.

Onderzoekslunches

Wekelijks organiseren de kenniscentra een onderzoekslunch. Deze hebben dit jaar door COVID-19 online plaatsgevonden. Tijdens de onderzoekslunches presenteren medewerkers hun onderzoek aan collega's. De onderzoekslunch heeft altijd een interactief karakter met ruimte voor collegiale reflectie.

Kwaliteitszorg onderzoek

De kwaliteitszorg van het onderzoek op De Haagse Hogeschool volgt de PDCA-cyclus voor onderzoek om de onderzoekskwaliteit goed te kunnen borgen en monitoren. Conform de cyclus hebben de 7 kenniscentra van De Haagse in 2020 hun eerste meerjarenplannen ontwikkeld om hun langetermijndoelen en ambities te bepalen. Naast jaarplanvorming zijn evaluatiemomenten voor interne en externe verantwoording belangrijke onderdelen van de cyclus. Een centrale rol in de kwaliteitscyclus is weggelegd voor de visitaties volgens het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO). Het BKO vereist dat onderzoekseenheden eens in de 6 jaar extern worden gevisiteerd. De kenniscentra Health Innovation en Global and Inclusive Learning hebben in 2020 beide met succes hun externe visitatie afgerond. De kenniscentra Mission Zero en Digital Operations & Finance zijn gestart met het schrijven van de zelfevaluatie ten behoeve van de externe visitaties in 2021.

Integrale onderzoeksondersteuning

In 2020 is een onderzoek uitgevoerd naar mogelijke verbetering van de dienstverlening aan onderzoekers. Het onderzoek heeft geresulteerd in een aantal concrete aanbevelingen. Met de uitvoering daarvan is direct een start gemaakt of de aanbevelingen worden in 2021 opgepakt. Een belangrijke wens van de onderzoekers is een integrale ontsluiting van alle voor hen relevante materialen en deskundigheid. Hiertoe wordt een digitaal portaal ontwikkeld die als frontoffice fungeert. Achter de schermen werken alle relevante betrokkenen met een dienstverlenende taak samen om verzoeken te beantwoorden. Het portaal wordt in het eerste kwartaal van 2021 opgeleverd. Tevens zal vanaf 2021 onder andere meer juridische capaciteit beschikbaar komen, het data stewardship vorm krijgen, en een systeem worden aangeschaft voor de registratie van al het onderzoek binnen de hogeschool.

Publicatiebeleid

Het aantal publicaties van de hogeschool is gegroeid, net als het aantal onderzoekspublicaties van de kenniscentra dat *open access* beschikbaar is. Dit laatste is in lijn met het hogeschoolbeleid en sluit aan bij landelijke ambities in het kader van *open science*. De bibliotheek ondersteunt onderzoekers met tools en trainingen. In 2020 is een uitgebreide e-learningmodule ontwikkeld over het *open access* publiceren. Ook is aangesloten bij de zogenoemde *read-and-publish* deal met Elsevier.

3.4 Universities of Applied Sciences Netherlands

De Haagse Hogeschool is lid van het samenwerkingsverband Universities of Applied Sciences Netherlands (UASNL). Dit is een netwerk van 14 Nederlandse hogescholen met Europese onderzoeksambities. Het UASNL is sinds 2018 een geformaliseerd netwerk met een liaison officer in Brussel die aangesloten is bij de Vereniging Hogescholen. Het netwerk staat onder voorzitterschap van Rob Verhofstad, voorzitter College van Bestuur van de Hogeschool Arnhem Nijmegen. Vierjaarlijks vindt er bestuurlijk overleg plaats. Rajash Rawal vertegenwoordigt De Haagse Hogeschool in het bestuurlijk overleg. De Haagse maakt met de HAN, de Hanzehogeschool Groningen, de Hogeschool van Amsterdam en de Hogeschool Utrecht deel uit van het kernteam van het UASNL. Daarnaast bestaat er een structuur met alle *linking pins* van de 14 hogescholen die samen het UASNL vormen. Met dit samenwerkingsverband willen de deelnemende hogescholen het Nederlandse praktijkgerichte onderzoek in Brussel voor het voetlicht brengen, daarbij showcases van de aangesloten hogescholen meenemen en netwerken en informatie uit Brussel naar de hogescholen brengen. Daartoe is in 2019 een werkplan opgesteld.

In 2020 heeft corona helaas roet in het eten gegooid van de Brusselse activiteiten. Het bestuurdersbezoek aan Brussel in april is komen te vervallen. De startconferentie zou initieel plaatsvinden in maart, maar is uitgesteld naar 29 oktober. Deze startbijeenkomst met de titel "UASNL & Societal Challenges" schetste een beeld van praktijkgericht onderzoek in Nederland in een Europese context en de relatie daarvan met de SDG's. Mendeltje van Keulen, lector Changing Role of Europe verzorgde de keynote en modereerde de online conferentie. Deze werd door ruim 150 personen uit Nederland en Europa bezocht en was met een afsluitende affirmatie van premier Rutte succesvol. Resultaten zijn verder een

herkenbare, gezamenlijke profilering in een website, deelname van De Haagse Hogeschool in de klankbordgroepen voor Health en voor Safety voor het nieuwe Europese onderzoeksprogramma Horizon Europe, een groeiende stroom informatie over Europese netwerken, events en calls.

3.5 Subsidies en overige externe inkomsten voor onderzoek

Externe middelen dragen bij aan de kwaliteit en de kwantiteit van het praktijkgerichte onderzoek van De Haagse Hogeschool en daarmee aan de kwaliteit van het onderwijs en de beroepspraktijk. Ze stimuleren mede de rol van De Haagse Hogeschool als maatschappelijke organisatie in de stad en de regio. De ontwikkelingen rond extern inverdienen zijn positief. Zo nemen de externe middelen voor praktijkgericht onderzoek gestaag toe. Er is een toenemend bewustzijn op het gebied van samenwerking en consortiumvorming. De benodigde vaardigheden nemen toe en de ondersteunende diensten werken aan professionalisering van de gezamenlijke research support. De Research Support-portal is in ontwikkeling, evenals een geautomatiseerde projectadministratie die in 2021 wordt opgeleverd. Sinds 1 januari 2020 worden de contractactiviteiten separaat geregistreerd.

In 2020 heeft het praktijkgerichte onderzoek van De Haagse Hogeschool in totaal voor € 4 miljoen aan externe middelen gegenereerd. Daarvan was € 2,3 miljoen subsidie, € 1,2 miljoen voor contractactiviteiten in opdracht van derden en € 379.000 voor NWO-promotiebeurzen voor docenten. Daarnaast was er ook een in-kind bijdrage van externe partijen aan de onderzoekscapaciteit bij de kenniscentra van € 150.000. De kenniscentra hebben een gemiddelde van 30 procent van hun budget extern gegenereerd, waarbij 5 van de 7 kenniscentra boven het beoogde inderdienpercentage van 30 procent zitten.

Subsidieverstrekkers en opdrachtgevers voor contractactiviteiten variëren sterk en zijn over het algemeen bekende en minder bekende, zowel landelijke, als regionale instanties. Samenwerkingspartners zijn vaker lokaal en regionaal. De externe middelen komen voor het overgrote deel uit nationale bronnen en zijn slechts nog voor een klein deel internationaal.

Hoofdstuk 4

Personeel en Organisatie



COVID-19 had in 2020 een grote impact op onze medewerkers en studenten. De pandemie doet een enorm appel op ieders aanpassings- en uithoudingsvermogen en we zien daarom uit naar een verlichting van deze situatie. Wanneer dat zal zijn, is nog niet goed te voorspellen. Medewerkers hebben (mentale) last ondervonden van de eerste COVID-19-aanpassingen en moeten (leren) omgaan met nieuwe onzekerheid.

In 2020, met een doorloop naar 2021, zijn heldere regels en procedures ontwikkeld over thuiswerken, over de manier waarop we in 'het nieuwe normaal' de organisatie moeten gaan inrichten, over hoe je als leidinggevende je team in crisistijd kunt aansturen en over hoe wij (thuis)werken en mobiliteit in de toekomst zien. Daarnaast is er extra aandacht voor de vitaliteit van medewerkers. Zo is de website 'Vitaal werken' tijdens de coronacrisis ontwikkeld voor medewerkers van de hogeschool Via deze website worden hulpmiddelen aangeboden op intranet (zoals advies over de inrichting van een thuiswerkplek en tips over gezond bewegen achter je bureau), zodat medewerkers vitaal en inzetbaar blijven.

4.1 Visie op werkgever- en werknemerschap

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

In 2020 is gezamenlijk gewerkt aan een open en professionele cultuur. We richten ons op de versterking van het (onderwijskundig) leiderschap, op een versterking van teamontwikkeling richting resultaat-verantwoordelijkheid alsmede op de professionalisering van alle medewerkers. Om dit te ondersteunen en lading te geven, is in 2020 De Haagse Dialoog ontwikkeld en geïntroduceerd. De Haagse Dialoog is een nieuwe gesprekscyclus met een focus op de ontwikkeling van medewerkers.

Binnen De Haagse Hogeschool werken we vanuit een hogeschoolvisie op werkgever- en werknemerschap. In dat kader ontwikkelen we activiteiten en projecten, waarbij vaak meerdere perspectieven uit de visie worden geraakt. De gerealiseerde voortgang lichten we in onderstaande paragrafen nader toe vanuit het perspectief dat het meest is gelieerd aan een bewust thema.



4.1.1 Stimulerend werkklimaat

Netwerkhogeschool voor bevoegen mensen met hart voor onderwijs en onderzoek



Diversiteit en inclusie

De Haagse is een van de meest diverse hogescholen van Nederland. Inclusief onderwijs is een belangrijke kernwaarde van de hogeschool. In 2018 heeft De Haagse het charter Diversiteit ondertekend. Met een integraal plan van aanpak en de start van de taskforce Diversiteit en Inclusie draagt De Haagse bij aan het ontwikkelen van een inclusieve leer- en werkomgeving.

Het plan van aanpak is gericht op 2 lijnen, namelijk inclusief HRM-beleid en inclusief onderwijs. In 2020 zijn de doelstellingen verder uitgewerkt en uitgevoerd. Dit heeft onder andere geleid tot:

- de start van het leernetwerk Diversiteit & Inclusie voor studenten, medewerkers en externe relaties. Een plek waar structureel het gesprek wordt gevoerd over diversiteit en inclusie;
- de ontwikkeling van een hogeschoolbreed traineeprogramma voor 17 talentvolle docenten met diverse achtergronden;
- deelname aan de pilot Nudging in Werving & Selectie in samenwerking met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en TNO.

Een inclusief leer- en werkklimaat houdt ook in dat De Haagse mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, oftewel participanten⁷ kansen biedt. In 2020 hebben 11 nieuwe participanten een baan gekregen die rekening houdt met individuele mogelijkheden. In totaal werkten in december 2020 25 medewerkers uit de doelgroep participatie bij De Haagse. De doelstelling voor 2020 was 22,4 fte, daarvan is 16,3 fte gerealiseerd. We zetten in op een verdere vergroting van dit aantal om zo uiteindelijk de doelstelling van 74 participanten in 2023 te behalen.

Daarnaast is het werving- en selectieproces van De Haagse Hogeschool beschreven mét aandacht voor inclusie en diversiteit, conform wet- en regelgeving en de sollicitatiecode. De richtlijnen in de werving- en selectieprocedure hebben betrekking op alle functies die ingevuld worden, zowel functies in loondienst als posities op basis van externe inhuur.

Medewerkerstevredenheid

Medewerkers zijn cruciaal voor het realiseren van de ambities van de hogeschool richting studenten en werkveld. Het is belangrijk om te weten hoe tevreden onze medewerkers zijn. Dat onderzoeken we regelmatig middels het medewerkerstevredenheidsonderzoek Het Kompas. Dit onderzoek is in oktober 2020 uitgezet. Het voorlaatste Kompas was in oktober 2018 uitgevoerd.

Ondanks de omstandigheden rond COVID-19 zijn de medewerkers ten opzichte van 2018 meer tevreden. De algemene tevredenheid is gestegen naar 7,0 ten opzichte van 6,7 in 2018. Het aantal medewerkers dat aangeeft trots te zijn om voor De Haagse Hogeschool te werken is flink gestegen ten opzichte van 2018. 71 procent geeft aan gemiddeld tot erg trots te zijn, waar dat in 2018 nog 58 procent was.

Uit de prioriteitenmatrix op hogeschoolniveau komen de volgende aandachtspunten naar voren.

- *Kwaliteit- en studentgerichtheid*
Hoewel we blij zijn dat de hogeschoolbrede scores gestegen zijn voor de kwaliteitgerichtheid (van 5,3 naar 6,3) en de studentgerichtheid (van 5,9 naar 6,8), laat de prioriteitenmatrix voor deze punten nog een bovengemiddeld verbeterpotentieel zien. Deze onderwerpen blijven dus onverminderd de aandacht vragen.

⁷ Met participanten worden de medewerkers binnen de Haagse Hogeschool bedoeld uit de doelgroep banenafpraak conform de Wet banenafpraak en quotumcalculator.

- **Werkdruk**
De werkdruk neemt af ten opzichte van de meting in 2018, maar is nog steeds hoog. 49 procent van de medewerkers ervaart een (veel) te hoge werkdruk, waar dat in 2018 nog 55 procent was. 63 procent van de medewerkers geeft aan dat de werkdruk is toegenomen in de afgelopen 12 maanden. Dat is een duidelijk signaal. Aandacht voor werkdruk is een belangrijk bespreekpunt in de teams in de opleidingen en in de ondersteuning, met ook aandacht voor de verschillen in de beleving van werkdruk bijvoorbeeld tussen onderwijsgevend en ondersteunend personeel. Een combinatie van hogeschoolbrede interventies en maatwerkoplossingen kan daarbij helpen. Daartoe is een aanpak werkdruk opgesteld.
- **Kwaliteit van samenwerking**
De kwaliteit van de samenwerking tussen onderwijsgevend en ondersteunend personeel wordt al beter gewaardeerd, maar verdient verdere verbetering. Belangrijke aanknopingspunten daarvoor zijn:
 - het vergroten van de betrokkenheid van onderwijsgevenden bij de dienstverlening van de diensten en de faculteitsbureaus;
 - het alert en klantgericht acteren op signalen vanuit het onderwijs.

Ook zal het afspreken van servicenormen voor de dienstverlening ondersteunend zijn bij het helder krijgen van de wederzijdse verwachtingen.

4.1.2 Eigen regie

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



Rol leidinggevenden

Om een zekere uniformiteit en kwaliteit van leiderschap aan De Haagse Hogeschool te versterken, hebben we in 2020 een *onboarding*-programma voor leidinggevenden en het collectieve leiderschapsprogramma doorontwikkeld. Hiermee equippeert de hogeschool de leidinggevenden en brengt zij hen in stelling om vanuit hun positie als leidinggevende bij te dragen aan de doelstellingen van De Haagse Hogeschool zoals verwoord in het instellingsplan, de onderwijsvisie en het strategiedocument 'Onderzoek Versterkt'. Uiteraard was er ook ruimte voor individuele ontwikkeltrajecten.

Leiderschapsontwikkeling in 2020 kenmerkt zich door doorontwikkeling, verbreding en borging. Er is gewerkt aan de

beschrijvingen van de rollen die richting geven aan de profielen van nieuwe leidinggevenden en die meer duiding geven aan de verwachting van de huidige leidinggevenden. Verder is gewerkt aan het verbreden van de ontwikkelmogelijkheden en de samenhang tussen de verschillende activiteiten. Door met verschillende pilots klein te experimenteren, is het *onboarding*-programma voor leidinggevenden versterkt en tevens beter verankerd in en verbonden met andere processen. Het *onboarding*-programma bestaat nu uit 2 delen: speeddates met de diensten en verdiepende sessies. Nieuwe leidinggevenden kunnen op ieder moment in het jaar instappen op een relevant onderdeel. Na een jaar hebben zij de basis meegekregen om in hun rol te kunnen functioneren. Deze aanpak heeft tevens impact op de binding van de nieuwe collega's en de opbouw van een netwerk binnen de hogeschool. De stap daarna, een programma-aanbod voor het professionaliseren van (persoonlijk) leiderschap, wordt in 2021 verder onderzocht.

Het collectieve leiderschapsprogramma heeft door de coronapandemie veranderingen ondergaan. De conferentie van februari was nog face-to-face. In maart kon de tweedaagse conferentie over verbinding tussen onderwijs en onderzoek helaas niet doorgaan. Tijdens de eerste golf bleek er een grote behoefte te bestaan om elkaar als leidinggevenden te ontmoeten. Vanaf mei zijn online ontmoetingen georganiseerd. Daarbij is inhoudelijk continu de afweging gemaakt of het wenselijk was de actualiteit of juist een langetermijnonderwerp centraal te stellen. Ook is gekeken naar de duur van de online conferenties en de belasting die zij daarmee vormden voor de agenda's van de leidinggevenden.

De Haagse Dialoog

De Haagse Dialoog is de nieuwe gesprekscyclus van De Haagse Hogeschool, waarin de gesprekken over ontwikkeling, functioneren en beoordelen zijn verankerd. Daarnaast ondersteunt De Haagse Dialoog de ontwikkeling naar resultaatverantwoordelijke teams. In de eerste helft van 2020 is middels pilotgroepen gewerkt aan de ontwikkeling van deze nieuwe gesprekscyclus. Vanaf 1 augustus 2020 is deze cyclus geïntroduceerd. Omdat het een heel andere manier van gespreksvoering betreft, vraagt het tijd om dat goed in te regelen. Leidinggevend en medewerkers worden daar gedurende het jaar in de verschillende fases van de cyclus extra in ondersteund.

4.1.3 Vaardig & Vitaal

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

De Haagse Hogeschool heeft een open en professionele cultuur. Een cultuur waarin we continu bouwen aan een professionele en persoonlijke ontwikkeling, gericht op ons functioneren van vandaag én dat van morgen.

Professionalisering

In het hogeschoolbrede professionaliseringsplan 2018-2020 zijn professionaliseringsdoelen opgenomen als het gaat om de versterking van de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en ondersteuning én als het gaat om het bieden van ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden aan docenten en overige medewerkers. Los van de reguliere professionaliseringsvraagstukken is in het verslagjaar extra aandacht uitgegaan naar:

- de strategische personeelsplanning;
- de docentprofessionalisering.



Strategische personeelsplanning

De strategische personeelsplanning fungeert als een hefboom op de strategische HRM-agenda. Bouwen aan zo'n planning is een proces waarin strategische hogeschoolbrede doelen worden vertaald naar de dagelijkse praktijk van de eigen opleiding/unit. De instrumenten die we daarbij inzetten, houden rekening met invloeden van buiten en binnen de hogeschool, met kwantitatieve en kwalitatieve personele resources. Ze dagen uit tot ontwikkeling in de breedste zin van het woord. De strategische personeelsplanning is in lijn met de ontwikkelvisie binnen De Haagse Dialoog.

Het merendeel van de opleidingen is voor 2020 gestart met de strategische personeelsplanning. Ondanks de ontwikkelingen rond COVID-19, waardoor prioriteiten zijn gesteld, is het proces doorgegaan. Het valt op dat de strategische personeelsplanning vooral tot ontwikkeling komt rond de accreditatiecyclus en wanneer innovatie aan de orde is. Ook de actieve begeleiding van de HR Business Partner of Learning & Development-adviseur heeft een positieve impact gehad.

Een aantal opleidingen heeft een eerste cyclus in het proces richting strategische personeelsplanning geheel doorlopen. Anderen maken in hun eigen tempo vorderingen. Wat vaak voorkomt, is het gebruik van delen van de strategische personeelsplanning, zoals de kaleidoscoop om tot een scherpe stip op de horizon te komen voor over 4 jaar. Ook wordt veel gebruikgemaakt van de docentprofielen om de ideale, toekomstige teamsamenstelling te maken en om docenten te helpen een eigen loopbaanakoers uit te zetten of om een leidraad te hebben voor het voeren van het ontwikkelgesprek uit De Haagse Dialoog.

Begin 2020 hebben ook de diensten gewerkt aan hun strategische personeelsplanning. In de diensten zijn functies en rollen minder eenduidig te omschrijven dan in het onderwijs. Daar was maatwerk dan ook meer op z'n plaats. Of het proces is geheel doorlopen of er zijn concrete stappen gezet die in het komende jaar zullen leiden tot het voltooiën van de strategische personeelsplanning.

Breed wordt ervaren dat het werken aan de strategische personeelsplanning een manier is om het denken over de eigen organisatie-eenheid los te koppelen van de dagelijkse, kortetermijnpraktijk en ruimte te maken om de strategische horizon met een scope van circa 4 jaar te verkennen.

Docentprofessionalisering

De kern van de docentprofessionalisering bestaat uit een aantal programma's dat The Hague Center for Teaching & Learning aan docenten aanbiedt. Het betreft vooral gecertificeerde opleidingen gericht op docentkwalificaties op verschillende niveaus. Deels zijn hieraan kritische prestatie-indicatoren (KPI's) verbonden, in navolging van landelijke afspraken. Daarnaast ontwikkelt het HCTL specifieke leeractiviteiten die in lijn liggen met de onderwijsvisie van De Haagse Hogeschool. In 2020 is een ontwikkeling ingezet om steeds meer programmatisch te werken en de opleidingen in maatwerk aan te bieden.

In 2020 heeft het team Docentprofessionalisering van het HCTL vanwege de situatie rondom COVID-19 een protocol ontwikkeld voor het online opleiden van docenten. Een groot deel van de programma's is online aangeboden. Het team heeft stappen gezeten naar het meer blended ontwikkelen en aanbieden van de programma's.

Basis Didactische Bekwaamheid

Eind 2020 heeft 74,7 procent van de docenten met een vaste aanstelling de BDB-kwalificatie. Uit de cijfers blijkt dat het percentage BDB ongeveer gelijk blijft (74,2 procent eind 2019), ondanks de negatieve effecten door corona. Per semester krijgen ongeveer 30 nieuwe docenten hun BDB-kwalificatie.

Basis Kwalificatie Examinering

In december 2020 was 57,5 procent van de medewerkers in een docentfunctie (schaal 11, 12, 13) met een vaste aanstelling in het bezit van een BKE-certificering. Dit is een toename van bijna 20 procent ten opzichte van januari 2020. Toen lag het percentage op 37,6 procent. Het HCTL heeft in 2020 220 certificeringen uitgevoerd. De Haagse BKE is in 2020 herijkt naar de nieuwe landelijke BKE-kwaliteiten.

Senior Didactische Bekwaamheid

Sinds studiejaar 2019-2020 is een start gemaakt met het programma Senior Didactische Bekwaamheid. De eerste lichte deelnemers heeft in 2020 het certificaat ontvangen. In september 2020 is de tweede lichte gestart. Vanwege het verplichte thuiswerken vond dit tweede programma grotendeels online plaats. Centraal in het programma staat een opdracht in de praktijk van de deelnemer, die bijdraagt aan de verbetering van de onderwijskwaliteit van de betreffende opleiding. Hiermee wordt nadrukkelijk de aansluiting gezocht bij onze onderwijsvisie. Het programma bevat, naast activiteiten op de werkplek van de deelnemer, interactieve gastlessen door experts, peer-feedback, en de mogelijkheid van intervisie en coaching.

Senior Kwalificatie Examinering

Het programma voor de Senior Kwalificatie Examinering is in 2020 eenmaal aangeboden. 4 van de 9 deelnemers heeft het certificaat behaald. 3 deelnemers hebben als gevolg van COVID-19 het programma niet kunnen volgen. De SKE is gericht op docenten in een seniorpositie, bijvoorbeeld op leden van de curriculum-, toets- en examencommissie. In 2020 zijn 2 nieuwe varianten ontwikkeld, te weten een Engelstalige SKE en een maatwerk/EVC-variant.

Leergang Examencommissie

Daarnaast is er een programma voor leden van examencommissies. Dit programma is in 2020 eenmaal aangeboden.

Inzet op professionalisering

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

De onderstaande tabel geeft inzicht in het percentage *out-of-pocket*-kosten dat in 2020 is besteed aan de professionalisering bij de hogeschool als geheel, afgezet tegen het getotaliseerd jaarinkomen. Een groot deel van kosten is besteed aan trajecten rondom teamontwikkeling en docentprofessionalisering. We zien voor 2020 een onderbesteding van 0,6 procent. Dit is toe te schrijven aan COVID-19. De uitgaven op het gebied van symposia en congreskosten zijn

meer dan gehalveerd. Verder zijn meerdere opleidingstrajecten niet gestart en hebben medewerkers ook aangegeven te willen wachten met het volgen van opleidingen, omdat ze de voorkeur geven aan offline lessen versus online. De promovendikosten zijn lager, omdat in 2020 minder studiedagen werden gecompenseerd vanuit het centrale budget. Het aantal promovendi is nagenoeg gelijk gebleven.

Professionaliseringskosten (x € 1.000)

	2019		2020	
	Kosten in €	% t.o.v. getotaliseerd jaarinkomen	Kosten in €	% t.o.v. getotaliseerd jaarinkomen
Cursuskosten personeel	2.674		2.151	
Symposia- en congreskosten	570		203	
Vakliteratuur/abbonementen	185		147	
Vervangingskosten			49	
Subtotaal	3.429	3,0%	2.550	2,1%
Promovendi	328		274	
Totaal	3.757	3,3%	2.824	2,4%
Getotaliseerd jaarinkomen		113.046		119.297

Duurzame inzetbaarheid

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

De Haagse Hogeschool hecht veel waarde aan het verlagen van de werkdruk. De acties die in de aanpak werkdruk staan omschreven, zijn in 2020 voor zover mogelijk al uitgevoerd, ondanks het feit dat deze aanpak in het verslagjaar nog niet is vastgesteld, omdat er nog geen overeenstemming is met de medezeggenschap. Alle faculteiten en diensten hebben minimaal 2 acties in hun jaarplan 2021 opgenomen voor het verlagen van de werkdruk. Op centraal niveau is dit onder andere het verbeteren van de informatievoorziening op medewerkersnet, een train de trainer-programma voor de ambassadeurs werkgeluk én de uitvoering van het preventief medisch onderzoek (PMO).

Preventief medisch onderzoek (PMO)

Het Preventief medisch onderzoek richt zich op de risico's van beeldschermwerk en op de psychosociale arbeidsbelasting zoals die in de risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) is aangegeven. Van november 2019 tot februari 2020 hebben alle medewerkers de gelegenheid gehad deel te nemen aan het PMO. 1010 medewerkers (47 procent van het totale personeelsbestand) hebben hieraan deelgenomen. Gezien de beperkte deelname moeten de resultaten met enige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

Opvallend in de resultaten voor onze hogeschool is dat:

- de leefstijl over het algemeen goed is;
- de fysieke testen positief zijn (met uitzondering van visus);
- er relatief veel klachten zijn inzake houding en bewegingsapparaat;
- we negatieve scores zien op het gebied van werkbeleving en vitaliteit zoals beeldschermwerk, werktijden en werkdruk.

De deelnemers hebben op individueel niveau advies gekregen om knelpunten aan te pakken. Het PMO leidt ook op organisatieniveau tot aandachtspunten die meegenomen zijn in de aanpak werkdruk.

Bedrijfsongeval

In 2020 is een bedrijfsongeval gemeld en onderzocht door de arbeidsinspectie. Na het ongeval heeft De Haagse Hogeschool ter plaatse van het voorval direct maatregelen getroffen om een soortgelijk ongeval in de toekomst te voorkomen. Er zijn geen extra maatregelen geadviseerd door de Inspectie SZW. De inspecteur heeft een (papieren) onderzoek uitgevoerd. Er zijn geen extra maatregelen geadviseerd.

Livvit

In 2020 is de samenwerking met diverse providers uit het Livvit-pakket verder gecontinueerd. Livvit is een hbo-specifiek samengesteld pakket van voorzieningen en diensten, dat hogescholen kunnen gebruiken om verzuim te voorkomen en gezondheid te bevorderen. Als gevolg van COVID-19 is de dienstverlening op maat aangepast voor De Haagse Hogeschool. Diensten zoals arbeidsdeskundig onderzoek; psychologische zorg; bedrijfsmaatschappelijk werk en bedrijfsfysiotherapie werden vooral digitaal via Teams geleverd.

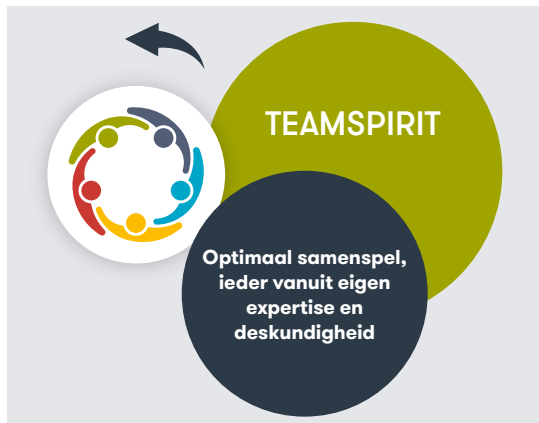
Als gevolg van de ingezette maatregelen hebben we een beter inzicht in het verzuim. Dat is gedaald ten opzichte van 2019 naar 4,68 procent (was in 2019 5,31 procent).

De Arbodienst

De dienst HRM en de verzuimcoach van BlijWerkt ondersteunen de leidinggevenden bij het begeleiden van zieke medewerkers. De arbodienst BlijWerkt is per 1 november 2020 opgegaan in een grotere organisatie (de paraDIGMA groep). De nieuwe naam is De Arbodienst. Als hogeschool hebben wij van deze gelegenheid gebruikgemaakt om de contractafspraken verder aan te scherpen en vast te leggen. De dienstverlening blijft gelijk, evenals de beschikbare professionals die De Haagse ondersteunen bij de verzuimbegeleiding. De dienstverlening van de arbodienst wordt voortdurend gemonitord en zo nodig bijgesteld.

4.1.4 Teamspirit

Optimaal samenspel, ieder vanuit eigen expertise en deskundigheid



De Haagse Hogeschool ziet resultaatverantwoordelijke teams als de sleutel voor het realiseren van haar ambities: goed onderwijs, goed onderzoek en verbeterde dienstverlening. Resultaatverantwoordelijk werken in een team draagt hieraan bij door onder meer een gemeenschappelijke focus op de realisering van de beoogde resultaten, door het bevorderen van een open professionele cultuur (stimuleren van feedback en feedforward), door gebruik te maken van beschikbare talenten en die te verbinden, door kennis en potentieel van teamleden te benutten én door van en met elkaar te leren.

Teamontwikkeling is sinds 2017 één van de thema's binnen het beleidsthema open en professionele cultuur. Voor 2020 lag de focus op het stimuleren van teamvorming, waarbij de

teamleden gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen voor een herkenbaar resultaat. Via de reguliere instrumenten wordt de voortgang gemonitord.

In september 2020 is De Haagse Dialoog ingevoerd, ter vervanging van de Resultaat- en Ontwikkelingscyclus. Deze nieuwe vorm van gesprekscyclus sluit aan op de visie dat teams belangrijk zijn. De Haagse Hogeschool stimuleert teams hiermee de dialoog over performance en ontwikkeling in teamverband te voeren.

The Hague Center for Teaching & Learning (HCTL) biedt ondersteuning bij teamontwikkeling. Daarvoor kan het één van de 3 gecontracteerde bureaus inschakelen en sinds juni 2020 ook een interne teamcoach leveren. De pool van interne teamcoaches breidt zich langzaam uit van 3 coaches naar in totaal 8 aan het eind van 2022. Gedurende het verslagjaar hebben zich 55 teams laten begeleiden.

Tijdens diverse werkconferenties van het collectieve leiderschapsprogramma is teamontwikkeling geprogrammeerd. Teamontwikkeling is nooit af. Door het regelmatig wijzigen van de samenstelling van teams, doordat er mensen bijkomen en/of vertrekken, maar ook door de fase waarin een team zich bevindt, is professionalisering van teams een continu proces dat de nodige tijd en aandacht vraagt van zowel de leidinggevenden als van de medewerkers.

4.2 Formatieontwikkeling

Huidige formatieopbouw

In 2020 is er net als in 2019 financiële en beleidsmatige ruimte ontstaan om extra in te zetten op de groei van het onderwijzend personeel (OP). Het onderwijzend personeel is in 2020 gegroeid met 65 fte's. Het totaal kwam eind 2020 uit op 1.199 fte's, inclusief participanten. Deels loopt dit parallel met de gestegen studentaantallen en heeft het te maken met de uitbreiding in het kader van het diversiteitsbeleid. Het ondersteunend personeel groeide met 30 fte's, waarmee het totaal eind 2020 uitkwam op 658 fte's, inclusief participanten. De ratio OP/OBP (65:35) heeft zich in 2020 ontwikkeld in lijn met de streefwaarde van 64/36 conform de begroting.

Ontwikkeling formatie			
	2019	2020	% groei t.o.v. vorig jaar
Aantal medewerkers	2.146	2.331*	8%
Fte's (realisatie)	1.759	1.853**	5%
OP/OBP in fte's	64/36	65/35	
Gemiddelde leeftijd	47	45	

*Aantal medewerkers is inclusief participanten en exclusief CvB.

**Fte (realisatie) is inclusief participanten en exclusief CvB.

In -, uitstroom en flexibiliteit

In 2020 zijn in totaal 467 medewerkers nieuw ingestroomd bij een onderdeel van de hogeschool (21,5 procent) en zijn 313 medewerkers uitgestroomd (14,4 procent) bij een organisatieonderdeel. De meeste medewerkers vertrekken op eigen verzoek of door de afloop van hun contract. Er vertrekt meer onderwijzend personeel dan ondersteunend personeel.

In 2019 is door De Haagse Hogeschool een netwerk voor ex-medewerkers van de hogeschool opgezet onder de naam XNet. XNet is een netwerk opgericht voor en door ex-medewerkers van de HHs. Ex-medewerkers blijven betrokken bij De Haagse, enerzijds door eigen activiteiten en anderzijds door aan te sluiten bij evenementen van de hogeschool. Alle medewerkers die uit dienst gaan bij de hogeschool wordt de mogelijkheid geboden om zich aan te melden via de Xnet-website die speciaal hiervoor is ontworpen. Er zijn nu 150 deelnemers, en vanwege corona zijn de activiteiten online.

Begeleiding van ex-medewerkers naar nieuw werk

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

Werkgevers in de sector overheid en onderwijs zijn verplicht eigenrisicodragers (ERD) voor de Werkloosheidswet (WW). In 2020 zijn 46 medewerkers ingestroomd in de WW. Ten opzichte van 2019 is het aantal met 15 medewerkers gestegen. De totale uitkeringslast ERD WW is gedaald in 2020 naar ruim € 1,3 miljoen. In 2019 bedroeg de ERD WW uitkeringslast € 1,7 miljoen en in 2018 ging het om een bedrag van € 1,9 miljoen.

Contractvormen

In overleg met de medezeggenschap zijn afspraken gemaakt over het aandeel flexibele arbeid dat De Haagse Hogeschool maximaal nodig acht. Het gaat dan om medewerkers met contractsoort D4 en D5 (verlenging tijdelijk contract) en om personeel niet in loondienst (PNIL). De doelstelling op basis van de personele lasten voor 2020 was 80/20. In het verslagjaar zijn we uitgekomen op 77/23. Het aandeel tijdelijk (23 procent) bestaat vooral uit personeel in loondienst (PIL) bij de hogeschool namelijk 58 procent. De PNIL-lasten komen in 2020 uit op € 16,5 miljoen. Dit is 9 procent van de totale personeelslasten. Hiervan is 54 procent ingezet bij de faculteiten.

4.3 Arbeidsvoorwaarden

Goede faciliteiten en arbeidsvoorwaarden zijn voordelig om duurzaam succesvol te zijn. Sinds maart 2020 hebben we te maken met COVID-19 waardoor het welzijn van de medewerkers in 2020 meer dan ooit centraal stond. Thuiswerken werd de norm. Naast het beschikbaar stellen van middelen voor het inrichten van de thuiswerkplek is per 1 juli 2020 aan alle medewerkers een thuiswerkvergoeding verstrekt. De kosten voor woon-werkverkeer zijn tot nader order stopgezet. Medewerkers die naar het werk reizen, krijgen nu op declaratiebasis € 0,19 per kilometer vergoed.

De cao hbo 2020 eindigde op 1 januari 2021. Partijen constateren voor dit moment dat de onderhandelingen over een nieuwe cao meer tijd nodig hebben onder meer vanwege onzekerheid over de financiële kaders en de potentiële gevolgen van COVID-19. Er zijn dus nog geen nieuwe afspraken gemaakt en om die reden loopt de cao hbo stilzwijgend en ongewijzigd door tot 1 september 2021. Het streven is om de cao-onderhandelingen halverwege 2021 voort te zetten met als inzet het realiseren van een volwaardige en beleidsrijke cao met een langere looptijd.

Per 1 juli is de Wet invoering extra geboorteverlof (WIEG) van kracht en ook geïmplementeerd. Partners kunnen tot maximaal 5 weken aanvullend geboorteverlof opnemen tegen 70 procent van hun inkomen. UWV betaalt de uitkering. Inmiddels hebben 10 medewerkers gebruikgemaakt van deze wettelijke regeling.

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

Conform het beloningsbeleid van De Haagse Hogeschool hebben 12 medewerkers een arbeidsmarkttoelage ontvangen. In 9 gevallen zijn dit voortzettingen uit voorgaande jaren. Deze toelage wordt alleen toegekend als op grond van arbeidsmarktoverwegingen de functie zonder de bedoelde toelage niet of moeilijk is in te vullen.

In 2020 is er een nieuw sociaal statuut overeengekomen met de vakbonden. Daarnaast heeft de hogeschool in overeenstemming met de vakbonden een sociaal plan opgesteld voor de transitie naar kenniscentra. Een kenniscentrum formaliseert en faciliteert een duurzame samenwerking tussen de hogeschool en externe partijen op basis van een meerjarige onderzoeksprogrammering. Het College van Bestuur heeft op 9 juli 2019 besloten tot de oprichting van 7 kenniscentra met bijbehorende thematiek en samenstelling van lectoren per kenniscentrum. Het sociaal plan voor deze reorganisatie is op 3 maart 2020 in werking getreden. Deze reorganisatie is vanuit een kwalitatief oogpunt gestart en er was geen reductie van de formatie voorzien. Op 13 oktober 2020 is de reorganisatie formeel afgerond.

4.4 Rechtsbescherming

De Haagse Hogeschool heeft de rechtsbescherming voor medewerkers en studenten goed geborgd. In deze paragraaf geven we aan hoe we dat hebben geregeld en hoe die rechtsbescherming in 2020 heeft gefunctioneerd. Het team Juridische Zaken en Loket Rechtsbescherming verzorgen de administratieve ondersteuning van de verschillende commissies die belast zijn met het beoordelen van de bezwaren, beroepen en klachten van studenten en medewerkers.

Vertrouwenspersonen Ongewenste Omgangsvormen (VPOO)

In de hulp- en klachtenstructuur maken we een onderscheid tussen vertrouwenspersonen voor medewerkers en vertrouwenspersonen voor studenten. Er zijn in totaal 7 vertrouwenspersonen voor studenten, voor iedere faculteit een. Het staat studenten vrij om met een van deze 7 vertrouwenspersonen contact op te nemen. Het aantal meldingen door studenten is licht afgenomen van 53 meldingen in 2019 naar 49 meldingen in 2020.

Voor medewerkers van De Haagse Hogeschool zijn er 3 vertrouwenspersonen. Het aantal meldingen door medewerkers is in het verslagjaar afgenomen van 98 meldingen in 2019 naar 71 meldingen in 2020. Uit diverse gesprekken is al duidelijk geworden, dat het geringere aantal meldingen het gevolg kan zijn van COVID-19. Met name het thuiswerken zorgt ervoor dat mensen elkaar minder ontmoeten. Dat vermindert de kans op wrijvingen en ongewenst gedrag.

Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (studenten en medewerkers)

De Klachtencommissie Ongewenst Gedrag behandelt de klachten van studenten en medewerkers over ongewenst gedrag. Hieronder verstaan we (seksuele) intimidatie, agressie, geweld, pesten en discriminatie.

De Klachtencommissie Ongewenst Gedrag heeft in 2020 geen klachten ontvangen.

Klokkenluiderscommissie (studenten en medewerkers)

De Klokkenluiderscommissie onderzoekt meldingen over een vermoeden van misstand en adviseert hieromtrent aan het College van Bestuur. Deze meldingen kunnen al dan niet via de vertrouwenspersoon integriteit bij de Klokkenluiderscommissie worden gemeld. De commissie is gedurende 2020 niet van samenstelling gewijzigd.

De Klokkenluiderscommissie heeft in 2020 geen meldingen van een vermoeden van misstand ontvangen.

Commissie Wetenschappelijke Integriteit (studenten en medewerkers)

Sinds januari 2020 is de commissie Wetenschappelijke Integriteit geïnstalleerd en de vertrouwenspersoon Wetenschappelijke Integriteit benoemd. De commissie behandelt klachten over onder meer het figneren, falsificeren en bewust verkeerd interpreteren van onderzoeksresultaten of het plagiëren van publicaties. De vertrouwenspersoon is het eerste aanspreekpunt bij vragen of verdenkingen van schending van de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit binnen De Haagse Hogeschool.

De commissie Wetenschappelijke Integriteit heeft in 2020 geen klachten ontvangen.

Bezwarencommissie Personeel

De Bezwarencommissie Personeel behandelt bezwaarschriften van medewerkers tegen beslissingen van hun leidinggevenden over een rechtspositioneel onderwerp. Medewerkers kunnen bij deze commissie terecht wanneer zij rechtstreeks in hun belang zijn getroffen en wanneer de Commissie van beroep hbo niet bevoegd is. De Bezwarencommissie Personeel brengt advies uit aan het College van Bestuur.

In 2020 zijn er 4 bezwaarschriften ingediend. In 3 zaken heeft de bezwarencommissie dit verslagjaar advies uitgebracht aan het College van Bestuur. De bezwaren hadden betrekking op het wijzigen van de arbeidsvoorwaarden, het niet toekennen van aanpassing van de arbeidsduur, de afwijzing van het toekennen van een hogere beloning en de R&O-cyclus.

Het College van Bestuur heeft in 2 van de 3 zaken het advies overgenomen. De vierde zaak zal in 2021 inhoudelijk worden behandeld.

Er loopt nog een bezwaarschrift uit 2018. Deze zaak is in overleg met partijen diverse keren uitstel van de hoorzitting verleend. Voor begin 2021 is een hoorzitting gepland.

De ombudsman voor personeel (medewerkers)

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

In het verslagjaar zijn er 25 contactverzoeken geweest met de ombudsman personeel in 2020. Daarmee zet de afname in het aantal meldingen door (40 contactverzoeken in 2019).

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

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

Voordat het CBE en de GAC een beroep of bezwaar behandelen, moeten de partijen in onderling overleg nagaan of hun geschil kan worden geschikt. Veel geschillen worden op deze manier opgelost. Studenten kunnen hierbij de hulp inroepen van een van de 4 ombudsfunctionarissen voor studenten. Deze ombudsfunctionarissen hebben een onafhankelijke en bemiddelende rol.

Het CBE ontving in het verslagjaar 559 beroepschriften. De GAC ontving 68 bezwaarschriften. Het totaal aantal beroepen en bezwaarschriften (627) ligt daarmee hoger dan in 2019 (103 meer dan in 2019). Het aantal zittingen bij het CBE en de GAC is daardoor ook wat toegenomen ten opzichte van 2019 (59 in 2019 ten opzichte van 78 in 2020). In de bijlagen is een uitsplitsing opgenomen van de beslissingen waartegen studenten beroep of bewaar aantekenden.

Het aantal zaken bij het CBE is toegenomen, omdat studenten niet meer eerst bezwaar hoeven te maken bij de examencommissie als zij het niet eens zijn met hun beoordeling. Zij kunnen direct in beroep bij het CBE.

Op verzoek van het ministerie van OCW hebben de hogescholen in 2020 het bindend studieadvies (BSA) uitgesteld tot het volgende studiejaar. Hierdoor is er een sterke afname geweest van het aantal BSA-zaken. In 2019 waren er 256 BSA-zaken, in 2020 waren dit er 54.

In verband met de maatregelen rondom COVID-19 heeft De Haagse Hogeschool besloten om meer tentamens online af te nemen. Hierdoor is het aantal tentamens waarbij fraude is geconstateerd behoorlijk toegenomen. In 2019 waren er 19 fraudezaken en in 2020 waren dit er 64.

Hoofdstuk 5

Medezeggenschap



De medezeggenschap op De Haagse Hogeschool werd in 2020 gevormd door de Hogeschoolraad, de Dienstenraad, de faculteitsraden en de opleidingscommissies. Circa 300 medewerkers en studenten maken deel uit van de medezeggenschap. Zij hebben een gemeenschappelijke missie om de bestuurlijke beleidskeuzes op alle niveaus binnen De Haagse Hogeschool zorgvuldig en kritisch te onderzoeken, te beoordelen en voorstellen voor verbetering te doen.

De medezeggenschap kan ook op eigen initiatief agendapunten ter tafel brengen. Een actieve medezeggenschap zorgt ervoor, dat geluiden van de werkvloer tijdig worden ingebracht in de planvorming. De plannen worden daar beter van en kunnen op meer draagvlak rekenen. Via een constructieve inhoudelijke dialoog met het College van Bestuur, de directeurs en de opleidingsmanagers geeft de medezeggenschap nadrukkelijk aandacht aan het gemeenschappelijk doel van continue verbetering.

Medezeggenschapsverkiezingen en versterking/professionalisering medezeggenschap

De jaarlijkse medezeggenschapsverkiezingen vonden plaats in mei 2020. Op 16 juni 2020 werd de uitslag bekendgemaakt. Nieuwe leden stroomden in de medezeggenschapsorganen. Dat vraagt om een introductieprogramma en om ondersteuning. De griffie heeft daarin voorzien. In samenwerking met The Hague Center for Teaching & Learning is een professionaliseringsaanbod op maat ontwikkeld en aangeboden. Het aanbod voorziet in onderdelen voor een goede start en verwachtingen van de rol en workload voor medezeggenschap bij De Haagse Hogeschool, in kennis- en competentie-ontwikkeling, in samenwerking en begeleiding van de begrotingscyclus.

In het werk voor de medezeggenschap draagt het continu leren en ontwikkelen bij aan de kwaliteit van ieders bijdrage en besluitvorming. Er wordt gewerkt aan een krachtig leerklimaat. De professionalisering heeft een sterk *learning on the job*-karakter om op het juiste moment in te spelen op wat medewerkers en studenten in een medezeggenschapsrol nodig hebben. Professionaliseren en doen gaan dus zo veel mogelijk hand in hand. Kenmerkend voor het geheel is dat zo veel mogelijk gebruik wordt gemaakt van bestaande processen. Voor een aantal medezeggenschapstrainingen wordt samengewerkt met een extern bureau. Ook wordt expertise van collega's uit het eigen netwerk binnen De Haagse Hogeschool ingezet. De medezeggenschapsgroepen en -leden worden aangemoedigd eigen regie te nemen welke onderdelen te volgen of leer- en ontwikkelvragen te initiëren en verzoeken in te dienen bij de griffie.

5.1 Verslag Hogeschoolraad

Het voorjaar van 2020 begon door COVID-19 turbulent. Dit was het begin van online thuiswerken, onderwijs en vergaderen. Een periode waar velen aan moesten wennen. In de wandelgangen een praatje maken met collega's of studenten ging niet meer. Alles moest online plaatsvinden. Zo ook de vergaderingen van de Hogeschoolraad. Tevens tekenden het College van Bestuur en de Hogeschoolraad hun convenant online. Tijdens de convenantbesprekingen besloten Hogeschoolraad en het College van Bestuur om bij wijze van proef 2 overlegvergaderingen voor te laten zitten door een externe voorzitter.

Met het begin van de zomer konden we voorzichtig weer gedeeltelijk naar De Haagse met natuurlijk het bewaren van 1,5 meter afstand. De gehele school werd hierop ingericht. De laatste overlegvergadering voor het zomerreces vond in een hybride vorm plaats. De Hogeschoolraad koos ervoor fysiek te vergaderen met inachtneming van de coronamaatregelen. Het College van Bestuur nam online aan de vergadering deel. Dit was tevens de eerste vergadering die door de externe voorzitter werd voorgezeten.

Na het zomerreces ging de Hogeschoolraad in een voltallige samenstelling wederom online aan de slag. Het medezeggenschapsjaar werd gestart door het volgen van een inwerktraining en het leren van elkaars drijfveren. Met ingang van het nieuwe vergaderjaar werkt de Hogeschoolraad met 6 in plaats van 7 vergadercycli.

Kaderbrief 2021

De jaarlijks door het college opgestelde kaderbrief legt de basis voor de begroting en de jaarplannen van de faculteiten en diensten voor 2021. Onderdeel van de kaderbrief waren de uitgangspunten van een nieuw allocatiemodel dat voor 2021 is ingericht. Door de invoering van dit nieuwe allocatiemodel werd eenmalig uitsluitend voor 2021 een overgangsregeling voor faculteiten gecreëerd.

Volgens afspraak ging de Hogeschoolraad al in een vroeg stadium inhoudelijk in gesprek over de bestuursagenda en de kaderbrief. Al deze besprekingen leidden alsnog tot een groot aantal vragen. Daarnaast twijfelde de raad aan het juridische karakter van de kaderbrief waardoor hij besloot om extern advies in te winnen. De beantwoording van de vragen, het juridisch advies en het gesprek tijdens de overlegvergadering stelden de Hogeschoolraad niet gerust. Hij twijfelde of De Haagse wel voldoende op koers zou liggen om in het komend jaar 2022 een select aantal concrete, meetbare doelen te bereiken. Doelen die zouden zorgen voor de benodigde versterking van het onderwijs en onderzoek en waarop de medezeggenschap voldoende grip heeft. In de eerste overlegronde stemde de Hogeschoolraad niet in met de kaderbrief. Nog voor het zomerreces stuurde de raad een vervolgbrief aan het College van Bestuur om aan te geven wat de raad inhoudelijk in de kaderbrief terug wilde zien.

Na de zomer liet de Hogeschoolraad zich middels technische briefings verder informeren. In de eerste plaats door een juridisch adviseur. In de tweede plaats informeerde dienst Bedrijfsvoering & Control de raad in het najaar over het proces rondom de kaderbrief en de keuzes die hierbij zijn gemaakt. In de derde plaats bespraken de Commissie Financiën en de gehele Hogeschoolraad uitgebreid de kaderbrief. Al deze besprekingen leidden weer tot meer vragen. Deze vragen betroffen onder andere de allocatie van het budget, de KPI's, de effectiviteit van verschillende diensten en activiteiten. Na verdere bespreking in de tweede overlegronde stemde de raad in met 2 stemverklaringen.

Begroting 2021

In aanloop op de besprekingen van de hogeschoolbegroting ontving de Hogeschoolraad een toelichting op enkele fundamentele onderwerpen uit de begroting. Tevens werden de discussiepunten bij de totstandkoming van de begroting weergegeven. De raad stelde in 2 verschillende brieven aan het College van Bestuur verschillende vragen. In deze cyclus stonden achtereenvolgens 2 overlegvergaderingen gepland. De eerste vergadering had als bespreekpunt de hogeschoolbegroting, maar na dit eerste gesprek was de tweede vergadering ook nodig om dit onderwerp verder te bespreken.

Na de tweede bespreking bracht de Hogeschoolraad nog geen advies uit omdat hij te veel waarde hechtte aan de gesprekken met de faculteit TIS en aan het nader overleg met de deelraden over de stroomlijning van de begrotingen van de faculteiten en opleidingen. Om de uitvoering van de begroting niet te lang op te houden, besloot de Hogeschoolraad om op 7 januari 2021 een extra vergadering in te lassen om tot een advies te komen.⁸

Plan Centrale Studievoorschotmiddelen 2021

Een vertegenwoordiging van student- en personeelsleden van de Hogeschoolraad voerde meerdere besprekingen met het projectteam ITK/KA. Dit resulteerde in de definitieve versie van het Plan Centrale Studievoorschotmiddelen 2021. Tijdens deze gesprekken kwam het onderdeel *waste management* en CO₂-reductie aan de orde. Op dit punt werd het plan aangepast. Na het maken van de procesafspraken over het projectenbudget 2021 stemde de raad in met dit plan. Verder spraken ze af in 2021 de gesprekken hierover voort te zetten en de decentrale medezeggenschap te informeren en te betrekken. De Hogeschoolraad achtte een evaluatie van het gehele proces met de betrokkenen van belang.

Reorganisatie vorming kenniscentra

De 4 informele kennisplatforms werden in het voorgestelde reorganisatieplan voor de vorming van kenniscentra gehergroepeerd in 7 kenniscentra. Deze kregen binnen de formele organisatiestructuur een eigen positie en inrichting. De Hogeschoolraad vroeg bijzondere aandacht voor de aansturing van de verbinding tussen onderwijs en onderzoek en aandacht voor de medezeggenschapstructuur, de functiebenamingen, de R&O- en wervingsaspecten en de in- en externe communicatie over de nieuwe kenniscentra.

De Hogeschoolraad stemde in met de beoogde structuurwijziging op basis van de volgende toezeggingen door het College van Bestuur:

- De raad kreeg instemmingsrecht op het op te stellen 'Beleidskader sturing onderzoek'.
- Er kwam meer ondersteuning voor kleinere kenniscentra.
- De naamgeving van 2 belangrijke functies binnen de kenniscentra werd gewijzigd. Voorzitter werd leading lector; manager kenniscentrum werd secretaris kenniscentrum.
- Het College van Bestuur en de Hogeschoolraad communiceerden gezamenlijk over deze belangrijke beleidskeuze in een blog.

8 De Hogeschoolraad heeft op 8 januari 2021 een positief advies uitgebracht op de hogeschoolbegroting 2021.

Model-OER 2020-2021

In februari 2020 hebben Hogeschoolraad en College van Bestuur overlegd. Voorafgaand aan deze bespreking heeft de raad een sessie met vertegenwoordiging van faculteitsraden en opleidingscommissies belegd om input te verzamelen. De raad stemde in met de Model OER, nadat over de volgende onderwerpen afspraken werden gemaakt:

- het voorlopig verwijderen van de 5 herkansingen;
- het ontvangen van extra ondersteuning bij de praktische uitvoering van de intakeprocedure door faculteiten met veel studenten;
- het vervallen van het verplichtstellen van de medewerking van de student bij het onderzoek naar mogelijk plagiaat. De hulp van de student bij het onderzoek blijft wel van belang;
- het handhaven van de aanwezigheid in het toetslokaal tenminste 15 minuten voor aanvang van de toets op straffe van weigering van toegang bij late aankomst om in rust de toets te kunnen starten;
- het organiseren van een campagne "OER for Dummies" volgend jaar om studenten meer bewust te maken van hun rechten en plichten uit de onderwijs- en examenregeling.



In verband met de COVID-19-maatregelen kon niet al het onderwijs noch alle toetsing per 1 september 2020 ongewijzigd worden aangeboden. Met deze reden ontving de raad de gewijzigde Model OER 2020-2021 ter instemming om online *proctoring* mogelijk te maken. De raad had vooral zorgen over de privacy bij online *proctoring*. De Functionaris Gegevensbescherming heeft dit onderwerp uitgebreid met de raad besproken. Na deze bespreking stemde de raad hiermee in, waarbij de volgende aandachtspunten meegenomen dienen te worden:

- *Proctoring* dient als laatste redmiddel beschouwd te worden.
- Voordat wordt gestart, wordt dit gecommuniceerd met de studenten in de vorm van infographics op het gebied van systematiek, de techniek en de privacy.
- De examencommissie dient ervoor te zorgen om binnen 15 werkdagen te reageren op verzoeken van studenten.

Cyclische en specifieke onderwerpen

Ook in 2020 werd een veelheid aan vaste, cyclische onderwerpen besproken, zoals de managementrapportages, de medezeggenschapsverkiezingen, het professionaliseringsplan, het hogeschoolbrede toetsproces, het studentenstatuut, de studentenvakanties en de verplichte verlofdagen voor medewerkers, het jaarverslag van de ombudsman, de richtlijnen kwaliteitszorg onderwijs en de PDCA-cyclus.

Daarnaast kwam ook een heel scala aan specifieke onderwerpen aan bod, zoals de docentenprofielen, werving- en selectieprocedure, het sociaal statuut, de coronacrisis, de projectopdracht taskforce 1,5 meter, de functiemix van docenten, het bestuurs- en beheersreglement, de aanvragen van lectoraten en masters, het protocol cameratoezicht, de begeleiding en coaching in De Haagse Hogeschool, de housing fee 2021-2022, de uitbreiding van het fietsplan en de DAM-regeling.

Raad van Toezicht

Minimaal 2 keer per jaar vindt overleg plaats tussen de Raad van Toezicht en de Hogeschoolraad. In mei 2020 heeft de Hogeschoolraad met de Raad van Toezicht gesproken over de impact van de coronacrisis en de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, de procedure voor de vervulling van een vacature binnen de Raad van Toezicht, de samenwerking tussen Raad van Toezicht en Hogeschoolraad, de financiële situatie van de hogeschool en het begrotingsproces 2021. In oktober heeft de Hogeschoolraad gesproken over de zittingstermijn van de Raad van Toezicht, de kaderbrief, de impact van de coronacrisis en de ontwikkelingen binnen De Haagse Hogeschool op het gebied van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Tevens is de werving geëvalueerd van de nieuwe voorzitter van het College van Bestuur en van het lid van de Raad van Toezicht.

5.2 Verslag deelraden en opleidingscommissies

Faculteitsraden

In 2020 hebben de faculteitsraden overleg gevoerd met hun faculteitsdirecteuren. In de diverse overlegvergaderingen zijn per faculteit vooral cyclische onderwerpen zoals de onderwijs- en examenregelingen, de jaarplannen en begrotingen, de maandrappportages en de (wervingsactiviteiten voor de) jaarlijkse medezeggenschapsverkiezingen besproken.

Naast deze vaste bespreekpunten zijn ook specifieke onderwerpen aan de orde gekomen zoals COVID-19 en impact daarvan op het onderwijs. Maar ook afstandsonderwijs, de vermindering van de werkdruk, het werkplezier, de inzet van personeel op competenties en ambities, de samenwerking met de opleidingscommissies, de procedure voor de werving en benoeming van teamleiders, de roosters/Xedule, de focus en keuzes in beleid, de goede implementatie van het beleidsproces met een goede financiële en (gedragen) personele planvorming en de keuzes met het oog op de kwaliteit van onderwijs zoals die door studenten wordt beleefd. Nadere informatie is beschikbaar via de verslaglegging van de overlegvergaderingen die binnen de faculteiten zijn gehouden.

Bepaalde onderwerpen kunnen tevens ter sprake zijn gebracht in de periodieke overleggen tussen de voorzitters van de faculteitsraden en het dagelijks bestuur van de Hogeschoolraad als opmaat voor de hogeschoolbrede bespreking tussen de voltallige Hogeschoolraad en het College van Bestuur.

Opleidingscommissies

Binnen de faculteiten zijn meerdere opleidingscommissies actief, die – na de wetswijziging van september 2017 - als formeel medezeggenschapsorgaan feitelijk het meest direct betrokken zijn bij de bewaking en verbetering van de kwaliteit van de verschillende opleidingen. Deze opleidingscommissies worden in tegenstelling tot deelraden en de Hogeschoolraad verkozen uit louter onderwijzend personeel en studenten. De geleding onderwijsondersteunend personeel heeft geen zitting in de opleidingscommissies.

In 2020 voerden in totaal 41 opleidingscommissies overleg met hun opleidingsmanagers, waarbij het belangrijkste besprekonderwerp werd gevormd door de jaarlijkse onderwijs- en examenregeling. Iedere opleidings-OER kwam tot stand op basis van een opleidings specifieke uitwerking van de model-OER, waarmee de Hogeschoolraad eerder had ingestemd. Onderdeel van de opleidings-OER vormt het Onderwijsleerplan (OLP) .

Maar ook diverse andere onderwerpen passeerden de revue, zoals de impact van corona, vorderingen en belemmeringen, online onderwijs en studeerbaarheid, de roostering, de planning van toetsen en herkansingen, de wijze van evaluaties van onderwijs, de werkdruk van docenten, de student- en docenttevredenheid, het onderzoek, de curriculumherziening en de (procedures rond) toetsing, het belang van goede communicatie binnen de opleiding, de accreditatie, de studievoorschotmiddelen, het opleidingsjaarplan, de vermindering van de studielast, het wijzigen van toetsmethodiek, het selectieproces voor de opleidingsmanager, studentenwelzijn, praktijkleren, klassengrootte, contact met andere opleidingscommissies, zichtbaarheid en communicatie van de opleidingscommissie, evenredige vertegenwoordiging binnen de opleidingscommissie en het geven van ongevraagd advies over diverse onderwerpen.

5.3 Georganiseerd Overleg

Het Georganiseerd Overleg is een overleg tussen de hogeschool en werknemersorganisaties op lokaal niveau. De onderwerpen voor dit overleg zijn vastgelegd in de cao-hbo. De Hogeschoolraad is toevoerder bij dit overleg. De werknemersorganisaties bespreken de agenda van het overleg vooraf met de raad. Deze kan dan advies geven over de geagendeerde onderwerpen. Het Georganiseerd Overleg heeft in 2020 4 keer plaatsgevonden. In dat overleg zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:

- de vernieuwing van het sociaal statuut;
- het sociaal plan bij de vorming van de kenniscentra;
- het sociaal jaarverslag 2019;
- de vernieuwing van de gesprekscyclus, De Haagse Dialoog;
- het professionaliseringsplan 2021-2022;
- de jaarverslagen ombudsman en vertrouwenspersonen;
- de vernieuwing van de DAM-regeling en het fietsplan;
- de werkdruk;
- de sociale veiligheid.

Hoofdstuk 6

Bestuur en Governance



6.1 Samenstelling en portefeuillevverdeling College van Bestuur

De samenstelling van het College van Bestuur is in 2020 gewijzigd. Het college bestond tot 1 april van het verslagjaar uit 3 leden: mr. L.K. (Leonard) Geluk als voorzitter, drs. R. (Rajash) Rawal als lid en mr. drs. H.G.L.M. (Hans) Camps als lid. Met de aankondiging van het vertrek van de heer Geluk bij De Haagse Hogeschool zijn de taken gedurende een interim-periode verdeeld over de portefeuilles van de heer Rawal en de heer Camps. Per 15 augustus 2020 is dr. E.M. (Elisabeth) Minnemann voorzitter van het College van Bestuur.

Periode tot 1 april 2020

Mr. L.K. (Leonard) Geluk - voorzitter	Drs. R. (Rajash) Rawal - lid	Mr.dr.s. H.G.L.M. (Hans) Camps - lid
Externe betrekkingen Communicatie & Marketing Studentenzaken en Alumni-beleid Onderzoek & Innovatie Aanpak werkdruk/werkgeluk Vergroting diversiteit Medewerkersbestand Leiderschap	Onderwijs & Internationalisering Kwaliteitszorg Diversiteit	Financieel Beleid Planning & Control Organisatieontwikkeling Informatietechnologie Facilitaire Zaken HRM-beleid Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), inclusief functionaris gegevensbescherming (FG)
Diensten	Diensten	Diensten
Dienst Bestuurszaken <i>Directeur: mr.dr.s. T.J. van Laar MPA</i>	Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie <i>Directeur: drs. D.M. Mevissen</i>	Dienst Bedrijfsvoering & Control <i>Directeur: drs. C.J. Groen</i> Dienst Facilitaire Zaken & IT <i>Directeur: H. van de Brug</i> Dienst Human Resources Management <i>Directeur: dr. C. van Halsema</i>
Faculteiten	Faculteiten	Faculteiten
Faculteit Bestuur, Recht & Veiligheid <i>Directeur: drs. L.M. Bremer</i>	Faculteit Gezondheid, Voeding & Sport <i>Directeur: S.L.F. Burgers-Geerinckx MHA, MCM</i>	Faculteit Business, Finance & Marketing <i>Directeur: B.S. Frederiksz MOC (tot 1 oktober 2020)</i> <i>drs. D.M. Mevissen (per 1 november 2020)</i>
The Hague Graduate School <i>Directeur: drs. C.M.B. Berendsen</i>	Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving <i>Directeur: drs. N.J. van de Griend</i>	Faculteit Management & Organisatie <i>Directeur: Dr.ing. M. Verheus</i>
7 kenniscentra i.o.	Faculteit IT & Design <i>Directeur: drs. H.A.A. Biemans</i>	
	Faculteit Sociaal Werk & Educatie <i>Directeur: drs. M.C. Moonen, MBA</i>	

Interim-periode 1 april tot 1 september

Gedurende de interim-periode waren de taken van de heer Geluk over de portefeuilles van de heer Rawal en de heer Camps verdeeld.

Drs. R. (Rajash) Rawal – lid	Mr. drs. H.G.L.M. (Hans) Camps - lid
Voorzitterschap CvB ⁹ Externe betrekkingen Communicatie en Marketing Studentenzaken en Alumni-beleid Onderzoek en Innovatie	HRM-beleid: <ul style="list-style-type: none"> • Aanpak werkdruk/werkgeluk • Vergroting diversiteit van medewerkersbestand • Leiderschap
Diensten	Diensten
Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie <i>Directeur: drs. D.M. Mevissen</i>	Dienst Bestuurszaken <i>Directeur: mr. drs. T.J. van Laar MPA</i> Dienst Human Resources Management <i>Directeur: dr. C. van Halsema</i>
Faculteiten	Faculteiten
Faculteit Bestuur, Recht & Veiligheid <i>Directeur: drs. L.M. Bremer</i>	The Hague Graduate School <i>Directeur: drs. C.M.B. Berendsen</i>
Kenniscentra i.o.	

9 Het voorzitterschap Crisis Management Team (CMT) is belegd bij de heer Camps; het voorzitterschap CvB-directeuren overleg is wisselend belegd bij de heer Rawal en de heer Camps.

Periode vanaf 1 september 2020

Dr. E.M. (Elisabeth) Minnemann – voorzitter	Drs. R. (Rajash) Rawal – lid	Mr. drs. H.G.L.M. (Hans) Camps - lid
Externe betrekkingen HRM-beleid: <ul style="list-style-type: none"> • Vergroting diversiteit van medewerkersbestand • Leiderschap. Communicatie & Marketing Studentenzaken en Alumnibeleid Onderzoek & Innovatie Leven lang ontwikkelen	Onderwijs & Internationalisering Kwaliteitszorg Diversiteit	Financieel Beleid Planning & Control Organisatieontwikkeling Informatietechnologie Facilitaire Zaken HRM-beleid Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), inclusief functionaris gegevensbescherming (FG)
Diensten	Diensten	Diensten
Dienst Bestuurszaken <i>Directeur: mr. drs. T.J. van Laar MPA</i>	Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie <i>Directeur: drs. D.M. Mevissen (tot 1 november 2020)</i>	Dienst Bedrijfsvoering & Control <i>Directeur: drs. C.J. Groen</i>
Dienst Human Resources Management <i>Directeur: dr. C. van Halsema</i>		Dienst Facilitaire Zaken & IT <i>Directeur: H. van de Brug</i>
		Dienst Human Resources Management <i>Directeur: dr. C. van Halsema</i>
Faculteiten	Faculteiten	Faculteiten
Faculteit Bestuur, Recht & Veiligheid <i>Directeur: drs. L.M. Bremer</i>	Faculteit Gezondheid, Voeding & Sport <i>Directeur: S.L.F. Burgers-Geerinckx MHA, MCM</i>	Faculteit Business, Finance & Marketing <i>Directeur: B.S. Frederiksz MOC (tot 1 oktober 2020)</i> <i>Directeur: drs. D.M. Mevissen (per 1 november 2020)</i>
The Hague Graduate School <i>Directeur: drs. C.M.B. Berendsen</i>	Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving <i>Directeur: drs. N.J. van de Griend</i>	
	Faculteit IT & Design <i>Directeur: drs. H.A.A. Biemans</i>	
	Faculteit Sociaal Werk & Educatie <i>Directeur: drs. M.C. Moonen, MBA</i>	
Kenniscentra	Kenniscentra	Kenniscentra
Health Innovation <i>Leading lector: dr. S.I. de Vries</i>	Global and Inclusive Learning <i>Leading lector: dr. W.T. Zijlstra (wn.)</i>	Cybersecurity <i>Leading lector: dr. E.R. Leukfeldt</i>
Governance of Urban Transitions <i>Leading lector: dr. H.C. Theisens</i>	Global Governance <i>Leading lector: dr. B.A. Warwas</i>	Digital Operations and Finance <i>Leading lector: dr. J.F.B. Bolte</i>
Mission Zero <i>Joint leading lectoren: dr. C.S.H. de Lille, MSC en dr. S. Mertens</i>		

6.2. Bestuurskosten en declaraties College van Bestuur

Kostensoort	L.K. Geluk	E.M. Minnemann	H. Camps	R. Rawal	CvB gezamenlijk	Totaal
Representatiekosten	€ 750	€ 1.137	€ 2.400	€ 2.400		€ 6.687
Reiskosten binnenland		€ 2	€ 150	€ 92		€ 245
Reiskosten buitenland				€ 318		€ 318
Overige kosten			€ 777	€ 995	€ 7.339	€ 9.112
Totaal	€ 750	€ 1.139	€ 3.328	€ 3.805	€ 7.339	€ 16.361

Het overzicht is opgesteld conform de Regeling declaraties en bestuurskosten CvB-leden bekostigde Nederlandse hogescholen. De regeling is medio april 2019 met een bindingsbesluit vastgesteld in de algemene vergadering van de Vereniging Hogescholen en aangepast op 5 februari 2021. De heer Camps (€ 777,-) en de heer Rawal (€ 995,-) hebben in 2020 professionaliseringskosten gemaakt en deze staan vermeld onder 'Overige kosten'. In vergelijking met de bestuurskosten van 2019 zien we een behoorlijke daling en dit hangt samen met de COVID-crisis.

6.3 Risicomanagement- en risicobeheersingssysteem

Achtergronden en ontwikkeling

Het risicomanagement- en risicobeheersingssysteem van de hogeschool is gebaseerd op het Haagse besturingsmodel, dat bij het instellingsplan in 2015 is geïntroduceerd. Met het model kan de hogeschool zich ontwikkelen naar een waardegedreven organisatie. Het geeft daarmee vorm aan de wijze waarop sturing wordt gegeven aan ontwikkeling, kwaliteit en prestaties.

De Haagse Hogeschool streeft naar een evenwicht tussen 4 sturingscomponenten die nodig zijn voor beheersing en innovatie:

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

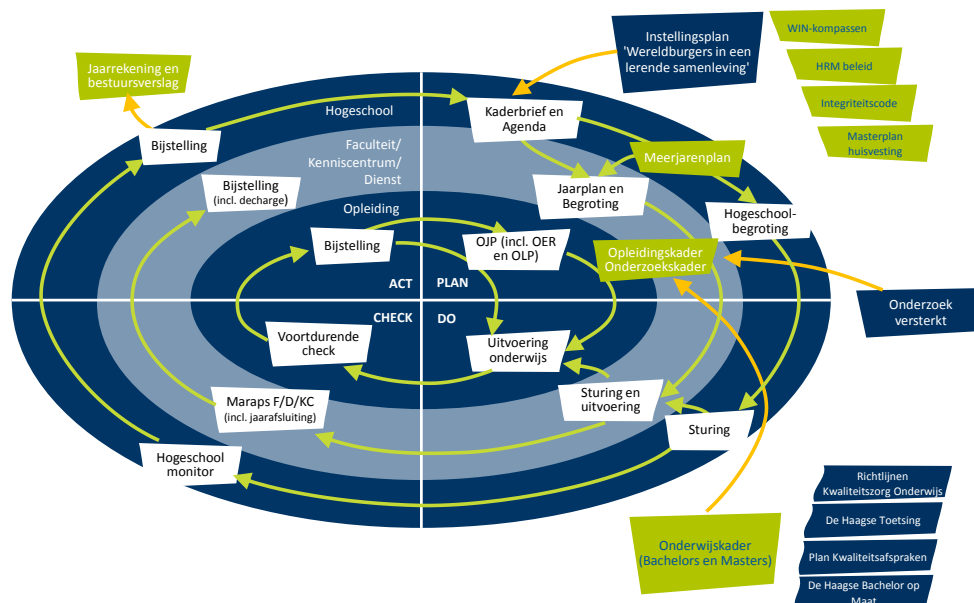
Deze stuurinstrumenten vormen de basis voor het goede gesprek tussen College van Bestuur, faculteiten en diensten, zoals gestructureerd in de planning- en controlcyclus van de hogeschool.

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

Inbedding in de planning- en controlcyclus

De concerncontroller coördineert de PDCA-cyclus op het niveau van het College van Bestuur en het niveau van de faculteiten en diensten en kenniscentra. De jaarlijkse (bestuurs-)agenda is de basis van jaarplannen van de faculteiten, diensten en kenniscentra. In de jaarplannen zijn de doelen van het instellingsplan vertaald naar doelstellingen voor het komende planjaar.

Hieronder staan de belangrijkste mijlpalen en kernproducten in de PDCA-cyclus en de samenhang van de verschillende niveaus weergegeven.



PDCA-cyclus



Plannen

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

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

Vanaf 2020 zijn vanuit onderzoek kenniscentra ingericht, die eveneens in het ritme van deze cyclus voor het opstellen van jaarplannen worden gevoed door de voornemens en plannen van de lectoraten.

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

Monitoren en meten

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

De 'maraps' van de faculteiten, kenniscentra en diensten worden onderbouwd met data uit verschillende dashboards over onderwijs, onderzoek, HRM en financiën. De directeuren geven hier een managementtoelichting bij. In aanvulling daarop leveren de diensten zogeheten signaleringen op (attentie- en bespreekpunten). Dat dient als basis voor het gesprek van het College van Bestuur en de concerncontroller met de directeuren van diensten en faculteiten en leading lectoren over de voortgang en de resultaten.

In 2020 is de systematiek enigszins aangepast. In het rapportageformat is nu meer vrije ruimte. Bovendien is het niet meer uitsluitend een verantwoordingsdocument, maar vormt het ook de basis voor de monitoring en communicatie binnen de eigen faculteit en dienst. Ook is er efficiëntere doorloop op het proces van signaleringen. De signaleringen van de diensten worden niet achteraf toegevoegd, maar maken deel uit van de dialoog van de adviseurs en de business-controllers met de directeur.

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

In mei en november wordt een hogeschoolmonitor opgesteld. Ook hier is sprake van een vernieuwing, waarbij de nadruk ligt op een beknopte en meer visuele weergave van de voortgang op de bestuursagenda en kern-KPI's op hogeschoolniveau. Ook wordt verwezen naar onderliggende themarapportages voor verdere verdiepinginformatie. De uitkomsten van de 'voorjaarsmarap' worden meegenomen in de volgende kaderbrief en de meerjarenraming. De uitkomsten van de 'najaarsmarap' vormen de input voor de jaarplannen en de begroting voor het volgende kalenderjaar. Aan de hogeschoolmonitor worden de hogeschoolbrede risico's en beheersmaatregelen toegevoegd, evenals de ontwikkeling van de kern-KPI's op hogeschoolniveau. De jaarafsluiting per faculteit en dienst vindt plaats in het voorjaar, bij de eerste 'maraprade'. De jaarrekening en het bestuursverslag in april geven de externe (financiële) verantwoording over de resultaten in het afgelopen jaar.

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

In 2020 besteedde het college naast de voortgang van de speerpunten in de jaarplannen en de beleidsagenda bijzondere aandacht aan de impact van de COVID-19-pandemie, voortgang van de kwaliteitsafspraken en ITK, de ontwikkeling van The Hague Graduate Business School, de eind-implementatie van 'Back on Track' en de beheersing van risico's en compliance met wet- en regelgeving.

Risicobereidheid, scenario-analyse en beheersmaatregelen

De hogeschool heeft een risicomijdend risicoprofiel. Als basis voor het opereren binnen de hogeschool geldt het profiel van De Haagse Hogeschool als waardegedreven maatschappelijke organisatie met een kerntaak in (bekostigd) onderwijs en onderzoek. Vanuit deze positionering is het niet gewenst onnodige risico's te lopen. Dit impliceert dat een eventuele negatieve impact op de financiële ontwikkeling vanuit onderkende risico's en op basis van een scenarioanalyse, in alle gevallen moet kunnen worden opgevangen vanuit de eigen buffers of uit nog te treffen beheersmaatregelen. Dit komt tot uitdrukking in de minimumwaarden die voor de financiële ratio's toelaatbaar worden geacht (zie toelichting in paragraaf 7.4). Om de impact van de onderkende risico's te mitigeren, kunnen een aantal financiële beheersmaatregelen worden ingezet, zoals outsourcing van werkzaamheden, het versneld terugbrengen van personele kosten vanuit tijdelijke inhuur (flexibele kostenschil) en het terugbrengen van huurkosten door het opzeggen van externe huurcontracten.

Specifieke risico's voor De Haagse Hogeschool

Bij de totstandkoming van de managementrapportages in 2020 hebben wij de hogeschoolbrede risico's in kaart gebracht. In het verslagjaar speelde natuurlijk de grote invloed die COVID-19 heeft gehad op de uitvoering van het onderwijs, onderzoek en ondersteuning en de specifieke risico's die hieruit volgden.

De impact van COVID-19 op de Bestuursagenda 2020 is op meerdere plaatsen in het bestuursverslag aan de orde geweest. Als rode draad geldt dat de verschillende uitdagingen door alle verantwoordelijke directeuren met voortvarendheid zijn opgepakt en de continuïteit van onderwijs en ondersteuning in operationele zin op geen enkel moment in het geding is geweest.

In aanvulling op het dagelijkse crisismanagement – waarvoor de stuurgroep en taskforce 'Anderhalve meter' in het leven is geroepen – heeft het college 3 belangrijke risico's onderkend, die als focuspunten gelden bij de uitvoering van de Bestuursagenda 2021.

Het gaat daarbij om de volgende risicogebieden:

- kwaliteit en innovatie van onderwijs;
- welzijn van medewerkers en studenten;
- instroom van nieuwe studenten.

Aanvullend op deze focusgebieden is in de (IT-)bedrijfsvoeringsprocessen cybersecurity als belangrijk risico onderkend.

Deze risico's staan hieronder nader toegelicht.

- ***Kwaliteit en innovatie van onderwijs staan onder druk***

Het onderwijs heeft onder invloed van COVID-19 een enorme (disruptieve) versnelling doorgemaakt in de omschakeling van fysiek onderwijs naar online en hybride onderwijs (samen met de beroepspraktijk).

De impact van deze opgave is groot in die zin dat onderwijsprogramma's en toetsingsprogramma's zijn omgegooid, praktijkleren (stages) en uitwisselingsprogramma's geen doorgang konden vinden of moesten worden vertaald naar alternatieve vormen. Bovendien moest de inrichting van de onderwijsomgeving worden herzien (streaming en 'anderhalve meter') en de begeleiding van en zorg voor studenten en medewerkers opnieuw worden ingericht.

Aan de positieve kant van deze (afgedwongen) ontwikkelingen heeft de hogeschool een versnelde leercurve doorgemaakt en is het samenwerken in teams over de grenzen van de eigen afdelingen heen versterkt, waarbij dichtbij het onderwijs oplossingen moesten komen voor nieuwe problemen en collega's elkaar konden coachen in nieuwe werkmethoden en -vaardigheden.

Echter, doordat vrijwel alle aandacht is uitgegaan naar de uitvoering van het onderwijs (*running the business*) en aandacht voor en begeleiding van studenten (zowel in eerste en tweede jaar) extra capaciteit en inzet hebben gevergd, is de geplande, fundamentele vernieuwing van curricula in de tijd opgeschoven en was er door alle aandacht voor improvisatie op de dagelijkse uitvoering minder capaciteit voor (fundamentele) innovatie. Bovendien moesten docenten een *stretch* maken naar het verwerven van nieuwe digitale, didactische vaardigheden (*21st century skills - ICT literacy*), waarop zij onvoldoende waren voorbereid. Het huidige niveau van digitaal onderwijs wordt (nog) niet door alle studenten positief gewaardeerd.

De conclusie is dan ook dat online en hybride onderwijs nog verder doorontwikkeld moeten worden. Vooralsnog is de impact op kwaliteit niet goed in te schatten.

Beheersmaatregel

In het focusprogramma voor 2021 willen we de digitale transitie, met een bijbehorende nieuwe pedagogische en didactische aanpak die nodig is bij blended learning, omarmen. Deze transitie draagt bij aan ons doel om toekomstbestendig onderwijs te ontwikkelen. Om dit goed te doen, gaan we in 2021 herprioriteren en strategische keuzes maken, zodat onze docenten de ademruimte hebben om nieuwe dingen uit te proberen en kennis hierover met elkaar te delen. Hiervoor is een ondersteunende inspanning van de hele organisatie nodig.

- ***Welzijn van medewerkers en studenten behoeft permanente aandacht***

Door nadruk op techniek en online contact staat de sociale samenhang in het onderwijs – informeel contact tussen docenten onderling en gemeenschapsvorming bij studenten – onder druk. Dit wordt nog versterkt doordat gewijzigde programma's en aanvullende digitale toetsing resulteren in een toename van de werkdruk voor docenten, examencommissies en faculteitsbureaus.

Het verlies aan sociale binding tussen medewerkers en studenten, collega's onderling (ook in ondersteuning) en studenten onderling vermindert het welzijn en welbevinden van medewerkers. Dat resulteert mede in een (verwacht toenemend) hoog verzuim en een hoog ervaren werkdruk.

Stijgende studentenaantallen als gevolg van het wegvallen van het BSA dragen eveneens bij aan deze werkdrukbeleving. Ook de ondersteuning ervaart de impact en staat voor nieuwe opdrachten en wordt geconfronteerd met capaciteitsissues.

Beheersmaatregel

De begeleiding van studenten is in het afgelopen jaar geïntensiveerd en er zijn aanvullende voorzieningen getroffen. Studenten die behoefte hebben aan ondersteuning kunnen via beeldbellen, e-mail of telefoon een beroep blijven doen op een studentenpsycholoog, decaan, studiekeuzeadviseur en slb'er. De inzet van deze functionarissen is verder uitgebreid (zie hiervoor de verantwoording onder de studievoorschotmiddelen en de hierin gemaakte keuzes). Het in 2020 gehouden onderzoek naar medewerkerstevredenheid Het Kompas laat zien dat ook onder de huidige omstandigheden van COVID-19 onze medewerkers ten opzichte van 2018 meer tevreden zijn. Er zijn verschillen zichtbaar tussen de organisatieonderdelen; uit de prioriteitenmatrix op hogeschoolniveau komt een tweetal actiepunten naar voren voor 2021.

Hoewel de kwaliteit- en studentgerichtheid van de hogeschool een verbetering laten zien, is op dit aspect nog een bovengemiddeld verbeterpotentieel te zien. Dit onderwerp blijft dus onverminderd onze aandacht vragen in al ons doen en laten. Ook de kwaliteit van samenwerking tussen onderwijsgevend en ondersteunend personeel verdient verdere verbetering. In het realiseren van een betere balans in werk- en privésituatie neemt de werkdruk iets af ten opzichte van de meting in 2018, maar deze is nog steeds hoog. Zo ervaart 49 procent van de medewerkers een (veel) te hoge werkdruk, waarbij bijna twee derde van de medewerkers aangeeft dat de werkdruk is toegenomen in de afgelopen 12 maanden. Dat is een duidelijk signaal. Aandacht voor werkdruk is een belangrijk bespreekpunt in de teams van de opleidingen en de ondersteuning. Een aantal hogeschoolbrede interventies kan daarbij helpen. We zullen voorrang geven aan de voorgestelde interventies van het werkdrukplan.

- ***Tegenvallende instroom kan leiden tot afname van studentenaantallen***

Vanuit de meerjarenbegroting houden we – uitgaande van een behoud van het absolute niveau van instroom van studenten in 2020 - rekening met een lichte afname van de studentenaantallen. In het geval van een worstcasescenario kan zelfs sprake zijn van een verdere afname. Los van de effecten van COVID-19 is het verhogen van de aantrekkelijkheid van ons onderwijsaanbod essentieel om deze ontwikkeling te keren.

Een tegenvallende instroom van nieuwe studenten impliceert een hoge gevoeligheid op de omvang van de te verwachten rijksbijdragen en collegegelden. Dit heeft directe consequenties voor de beschikbare middelen voor onderwijs en ondersteuning. Ter indicatie: 1 procent lagere (of hogere) studentenaantallen resulteert in een afwijking op de baten in de orde van grootte van € 2 miljoen. Dit komt overeen met circa 1 procent van de totale baten.

Beheersmaatregel

In het licht van de strategische focus hebben we bepaald dat het verbeteren van de instroom van nieuwe studenten absolute prioriteit is de komende jaren. Daartoe wordt het opleidingsportfolio doorgelicht en aangepast, het opleidingsaanbod geactualiseerd met een uitbreiding van het aanbod van associate degree opleidingen; de postbachelor-activiteiten opnieuw gepositioneerd en geïnvesteerd in het deeltijdonderwijs onder de noemer 'een leven lang ontwikkelen'.

Verder zetten we in op instroom bevorderende maatregelen met wervingscampagnes en maatregelen gericht op het verbeteren van de conversiegraad van aanmeldingen naar inschrijvingen (verbetering retentiegraad). Uitgangspunt daarbij is elke student op de juiste plaats.

Wij kunnen actief bijsturen op de inzet van docenten in relatie tot het aantal studenten en op een actieve bewaking van de verhouding personeel in het primair proces (OP) en ondersteunend personeel (OBP). In het geval van een noodscenario kan de hogeschool door het voortijdig beëindigen van tijdelijke dienstverbanden en het stopzetten van externe inhuur op kortere termijn een kostenbesparing realiseren in de orde van grootte van 15 procent van haar totale lasten (ca. € 35 miljoen in 2025). Hiermee is de financiële wendbaarheid geborgd.

- **Risico's van cybersecurity vragen om extra maatregelen**

Zoals het afgelopen jaar bij andere onderwijsinstellingen is gebleken, kunnen cyberincidenten het onderwijs in het hart raken en gedurende korte of langere tijd verlammen. Het onderwijs is sterk afhankelijk van digitale diensten, processen en systemen. De digitale transitie raakt steeds nauwer verweven met fysieke processen, activiteiten en apparaten én ze maken deel uit van een groter geheel, de mondiale digitale ruimte. Naast de vele kansen die de digitale ruimte biedt, maakt die ons ook kwetsbaar voor menselijk en technisch falen én voor kwaadwillenden. In het verslagjaar hebben zich overigens geen cyberincidenten voorgedaan bij De Haagse Hogeschool. Wel zijn enkele datalekken geconstateerd, die zijn gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Deze lekken konden overigens tijdig worden afgedekt, zodat er geen gegevens zijn uitgelekt of personen zijn benadeeld.

Beheersmaatregel

In het afgelopen verslagjaar heeft de hogeschool een ontwikkeling doorgemaakt in een verdere bewustwording van cybersecurity/IT-risico's en beheersing daarvan door het (laten) uitvoeren van een IT-diagnose en het op basis daarvan opstellen en uitvoeren van het programma Future IT. Dit programma is in 2020 gestart om te komen tot een kwalitatieve verbetering van de IT-dienstverlening en een betere beheersing van de bijbehorende risico's. Een control statuut borgt de onafhankelijkheid van de oordeelsvorming – ook op dit gebied – van de concerncontroller. Belangrijke maatregelen die De Haagse Hogeschool getroffen heeft zijn het informatiebeveiligingsbeleid waarin de uitgangspunten voor de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van data zijn beschreven. Ook heeft de organisatie technische maatregelen getroffen voor het beveiligen van de IT-infrastructuur, waaronder firewalls, netwerkbeveiliging en antivirussoftware.

- **Risico's en onzekerheden als gevolg van COVID-19**

In 2020 is de impact van COVID-19 groot geweest, zoals hiervoor en ook elders in dit verslag is toegelicht. Waar wij in het bestuursverslag 2019 een aanvullende toelichting hebben gegeven op de (toen nieuwe) risico's en onzekerheden van COVID-19, zijn deze gedurende 2020 geïntegreerd in de reguliere PDCA-cyclus. Dit is in de vorige paragraaf onderkend en toegelicht.

Voor de volledigheid wordt in deze paragraaf niettemin een korte update gegeven bij de eerder onderkende specifieke COVID-19-risico's onder verwijzing naar en in aanvulling op wat daarover in de vorige paragraaf is opgemerkt.

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

Afstandsonderwijs:

Onderwijs.

In het begin van de corona-crisis lag de nadruk vooral op de continuering van onderwijs en toetsing. Faciliteiten werden ter beschikking gesteld, de gebouwen en het rooster werden ingericht op 'onderwijs op anderhalve meter'. Alles werd in het werk gesteld om het onderwijs en ook het praktijkonderwijs door te laten gaan. De Haagse Hogeschool heeft deze activiteiten ondernomen binnen de kaders en aanwijzingen van het RIVM en de overheid. Hiertoe is in 2020 een coronacrisisteam ingesteld, bestaande uit het College van Bestuur en faculteits- en dienstendirecteuren.

Studentenwelzijn.

Uit landelijk onderzoek blijkt dat het niet goed gaat met de student tijdens de coronacrisis. Studenten ervaren dat het onderwijs aan kwaliteit verliest en zij kampen met sociaal-emotionele problemen door het gebrek aan interactie en contact met docenten en medestudenten. Er is veel eenzaamheid. Dat geldt niet alleen voor eerstejaarsstudenten, maar zeker ook voor tweedejaars- en derdejaarsstudenten in de hoofdphase. Docenten en studieloopbaanbegeleiders zijn hierop alert. Alle studenten kunnen ondersteuning krijgen vanuit het decanaat.

Medewerkerswelzijn.

De druk op het personeel is en blijft hoog vanwege de nieuwe manier van werken, maar zeker ook vanwege het vinden van een nieuwe balans tussen werk en privé. De verwachte piek in de periode september 2020 - januari 2021 is deels met PIL en deels met PNIL opgevangen. Het aantal fte's OP steeg in deze periode met 25. Daarnaast werd extra PNIL ingezet. Een groot aantal medewerkers heeft gebruikgemaakt van de faciliteiten die de hogeschool biedt om een volwaardige thuiswerkplek in te richten.

Interne beheersing.

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

Fluctuaties in studentaantallen.

Als gevolg van een uitgesteld BSA, een vertraagd afstuderen en een mogelijk lagere instroom werd verwacht dat de studentenpopulatie een afwijkend en grillig beeld zou vertonen. De verwachte daling in de instroom is uitgebleven en lag in het collegejaar 2020/21 zelfs iets boven het niveau van 2019/20. De doorstroom van jaar 1 naar jaar 2 was niettemin hoger door de opschorting van het Bindend Studie Advies. Het diplomarendement steeg afgelopen jaar en daarmee lijkt COVID-19 (nog) geen negatief effect gehad te hebben op het aantal afstudeerders.

Voor wat betreft het **contractonderwijs** bleef de instroom ten opzichte van 2019 op niveau, maar achter ten opzichte van de begroting 2020. Dit gold zowel voor de februari- als voor de septemberinstroom. De baten uit maatwerkopdrachten waren 80 procent lager dan begroot. In 2021 wordt de transitie van het contractonderwijs van een zelfstandige organisatie-eenheid naar inbedding in de faculteiten ingezet. Hiermee creëren we mogelijkheden voor een betere aansluiting bij het bacheloronderwijs en bij het onderzoek in lectoraten en kenniscentra.

Voor de uitvoering van lopende (gesubsidieerde) **onderzoeksprojecten** verwachtten we een vertraging in de uitvoering en acquisitie van nieuwe projecten. Dat bleek niet het geval te zijn in het verslagjaar.

Financieel risico.

Het financieel risico voor De Haagse Hogeschool was ingeschat als beperkt. Dit is nader toegelicht in hoofdstuk 8.

De verwachte fluctuaties in de ontwikkeling van de baten van collegegelden en rijksbijdragen als gevolg van fluctuerende studentenaantallen lijken zich meerjarig nog niet voor te doen (zie ook Meerjarenbegroting). De impact op de baten van contractonderwijs wordt onderkend, maar is eveneens minder dan verwacht. Ook de impact op de begrote overige overheidsbijdragen, subsidies en contractonderzoek is beperkt. Ondanks COVID-19 liepen de subsidieprojecten in het onderzoek goed door. In de kostenontwikkeling werd een forse daling in de instellingslasten verwacht, zoals hiervoor nader is toegelicht. Een hogere aanspraak op het profileringsfonds door financiële problemen bij studenten bleef evenwel uit. Ook de oninbaarheid van collegegelden was lager dan verwacht.

Investerings- en financiering

Hoewel vertragingen zijn opgetreden in het investeringsprogramma (met name in huisvesting) zijn deze niettemin voor het grootste deel gerealiseerd en kon de voor investeringen in huisvesting geplande schatkistfinanciering in 2020 doorgang vinden. Zie hiervoor ook de toelichting in hoofdstuk 8 van het jaarverslag.



Gevolgen voor continuïteit

De impact van COVID-19 op De Haagse Hogeschool is groot, zowel voor de studenten, ouders als medewerkers. De financiële gevolgen voor onze bedrijfsactiviteiten zijn in 2020 beperkt gebleken. Wij zullen het beleid en het advies van de diverse nationale instellingen blijven volgen en zullen tegelijkertijd ons uiterste best doen om onze activiteiten zo goed en veilig mogelijk voort te zetten zonder daarbij de gezondheid van onze medewerkers en leerlingen in gevaar te brengen. Op grond van de hiervoor beschreven omstandigheden is de jaarrekening opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling. De gevolgen van COVID-19 zijn aanzienlijk voor het onderwijs. Er is wel sprake van onzekerheid, maar niet van materiële onzekerheid.

Uitvoering van het toezicht

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

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

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

In dit risicotoezicht brengt de raad zijn toezichtfunctie en klankbordfunctie bij elkaar. De belangrijke onderwerpen in 2020 zijn beschreven in het verslag van de Raad van Toezicht.

6.4 Naleving van wet- en regelgeving

6.4.1 Helderheid

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

Thema 1: Uitbesteding

Bij De Haagse Hogeschool is in het verslagjaar 2020 geen sprake geweest van uitbesteding van bekostigd onderwijs, zoals bedoeld in de notitie Helderheid bekostiging hoger onderwijs.

Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Als uitgangspunt bij het investeren van publieke middelen geldt dat de ontwikkeling van privaat masteronderwijs en *professional courses*, die versterkend zijn aan de profilering, uit publieke middelen mogen worden gefinancierd. Het betreft hier met name onderwijsactiviteiten die in het verlengde van de kernactiviteiten van de hogeschool worden ondernomen en deze kernactiviteiten versterken. Deze activiteiten hebben een relatief beperkte omvang. In 2020 werd vanuit dit uitgangspunt voor de doorontwikkeling van het masterprogramma uit publieke middelen in de begroting een bedrag van € 300.000 ter beschikking gesteld aan The Hague Graduate School (v/h Academie Masters & Professional Courses).

Het exploitatieresultaat van The Hague Graduate School over 2020 is negatief uitgekomen op € 333.000.

Het tekort op de exploitatie van de masteropleidingen en *professional courses* is veroorzaakt door een lagere omzet als gevolg van een lagere instroom zowel in februari als in september en door het bijna geheel wegvallen van de vraag naar maatwerkopleidingen. Het kostenniveau daalde niet in gelijke mate. Aan het einde van het verslagjaar is als gevolg van deze aanloopkosten een negatieve bestemmingsreserve ontstaan van € 1.063.000.

In 2021 wordt de transitie van The Hague Graduate School van een zelfstandige organisatie-eenheid naar inbedding in de faculteiten ingezet. Hiermee creëren we mogelijkheden voor een betere aansluiting bij het bacheloronderwijs en bij het onderzoek in lectoraten en kenniscentra. Naast inhoudelijke aansluiting wordt in het proces van de transitie het rendement van opleidingen als criterium meegenomen. Door inbedding van de private opleidingen in de faculteiten en in de faculteitsbureaus kan efficiënter gebruikgemaakt worden van de ondersteunende diensten. Deze 2 maatregelen voorkomen dat het negatieve rendement na 2021 verder oploopt.

Voor de afwikkeling van de negatieve reserve zijn in de eerste maanden van 2021 voorstellen gedaan. Een en ander is in afwachting van de implementatie in 2021 van de Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten.

Thema: Bekostiging buitenlandse studenten

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

Thema: Bekostiging van maatwerktrajecten

In 2020 zijn er geen maatwerktrajecten georganiseerd zoals bedoeld in de notitie Helderheid bekostiging hoger onderwijs.

6.4.2 Profileringsfonds

Het reglement Profileringsfonds voorziet in een financiële ondersteuning bij studievertraging door bijzondere omstandigheden en in een financiële ondersteuning bij bestuursactiviteiten. De commissie Financiële Ondersteuning Studenten (FOS) behandelt de aanvragen van studenten hiervoor. Dit jaar heeft de commissie FOS 45 aanvragen bijzondere omstandigheden en 93 aanvragen bestuurlijke activiteiten behandeld. Van de in totaal 138 aanvragen zijn er 117 positief beoordeeld. In totaal is er in 2020 een bedrag van € 255.156 uitgekeerd uit het Profileringsfonds. Dit is € 18.832 meer dan in 2019 (€ 236.324) en € 171.502 minder dan in 2018 (€ 426.658). Er is de afgelopen 2 jaar aanzienlijk minder uitgekeerd uit het Profileringsfonds dan in de jaren daarvoor. Ook het aantal aanvragen en toekenningen op grond van bijzondere omstandigheden ligt aanzienlijk lager dan in voorgaande jaren.

Zowel de lagere uitkering uit het fonds als de daling in het aantal aanvragen op grond van bijzondere omstandigheden is als volgt te verklaren: het Profileringsfonds is in het studiejaar 2017-2018 ook opengesteld voor internationale studenten zonder studiefinanciering. In datzelfde studiejaar heeft de hogeschool een aantal beleidskeuzes doorgevoerd in het reglement Profileringsfonds die effect hebben op de hoogte van het uit te keren bedrag en de duur van de financiële ondersteuning uit het Profileringsfonds. Studenten die in 2020 aanspraak maakten op financiële ondersteuning uit het Profileringsfonds vallen (bijna) allemaal onder het leenstelsel en grotendeels onder het herziene beleid sinds 2017. Dit heeft effect op zowel de hoogte van de uitkering als op het aantal aanvragen voor ondersteuning.

6.4.3 Algemene Verordening Gegevensbescherming

Met de inwerkingtreding van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) in 2018 zijn de rechten van betrokkenen en verplichtingen van organisaties verder in deze Europese wet verankerd. Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor de naleving van de AVG binnen de hogeschool. Ondersteuning door een goede privacy governance is daarbij van groot belang.

Privacy governance

De hogeschool heeft een functionaris gegevensbescherming (FG) om te helpen de kaders die de privacywetgeving geeft te begrijpen en toe te passen, en op de juiste manier toezicht te houden.

In 2020 is de ontwikkeling van een privacy governance verder in gang gezet en zijn de contouren geschetst voor een team van privacy-specialisten met een heldere rollenscheiding tussen inhoudelijke advisering (privacy officer) en toezicht (FG). In afstemming tussen de FG, het programma Future IT en het team Integrale Veiligheid zal daarvan in 2021 een verdere uitwerking en invulling plaatsvinden. Om daarnaast de privacy governance meer in de organisatie te beleggen, is binnen elke faculteit, dienst en kenniscentrum een zogeheten privacypartner benoemd. De privacy partners hebben een AVG-training gevolgd en verrichten een aantal taken op het gebied van de AVG, naast de normale functie. In 2021 wordt

de rol van privacypartner verder uitgewerkt en zal worden gewerkt aan het vormgeven van gezamenlijk privacyprocessen. Ook heeft afstemming met privacydeskundigen buiten De Haagse Hogeschool in 2020 meer vorm gekregen. Zo is er in het vierde kwartaal gestart met de oprichting van een FG-netwerk vanuit de Vereniging Hogescholen en is De Haagse Hogeschool aangesloten bij de privacywerkgroep van Studielink.

Privacy-awareness

De privacypartners spelen een cruciale rol in het vergroten en borgen van de AVG-bewustwording binnen de organisatie. In 2020 is er veel aandacht besteed aan awarenessbijeenkomsten en -activiteiten, zoals het laten aansluiten van de FG bij teamoverleggen, het organiseren van opleiding- en kennissessies met privacypartners in een privacypartner-community, het laten terugkeren van het thema privacy bij de masterclass Rules and Regulations voor onderzoekers en het gezamenlijk met de privacypartner organiseren van roadshows bij faculteiten. Voor 2021 wordt er in samenwerking met informatiebeveiliging gewerkt aan een centrale campagne.

Privacy-volwassenheidsmeting KPMG

Door het aantal en soort vragen en meldingen dat de privacypartners en de FG ontvangen is merkbaar dat er bewustzijn over privacy aanwezig is in de organisatie. Er is veel en in uiteenlopende mate kennis aanwezig op verschillende plekken in de organisatie. Om het bewustzijnsniveau naar een hoger volwassenheidsniveau te laten groeien, zijn acties nodig op verschillende gebieden. Naarmate het bewustzijn op het gebied van de AVG toeneemt, kunnen we bewegen in de richting van eigenaarschap, zodat de stap gemaakt kan worden naar het insluiten van het AVG-denkkader in onze dagelijkse werkzaamheden. Om een helder en objectief beeld te vormen van ons privacy-volwassenheidsniveau, heeft de hogeschool KPMG gevraagd een privacy-volwassenheidsmeting uit te voeren. Eind 2020 is die begonnen. De uitkomst hiervan in 2021 zal ons helpen de agenda te bepalen voor het onderwerp privacy bij De Haagse Hogeschool.

Privacy-administratie en -advisering

In 2020 is het register van verwerkingsactiviteiten beoordeeld en is door de privacypartners detailinformatie opgehaald over het gebruik van persoonsgegevens binnen de eigen faculteiten en diensten. Ook werkt de hogeschool met verwerkersovereenkomsten voor het vastleggen van afspraken over het gebruik van persoonsgegevens binnen de kaders van samenwerking met externe partijen. In 2020 is verder aandacht besteed aan advisering over privacy-vraagstukken, het organiseren van Data Protection Impact Assessments (DPIA's), analyse en registratie van datalekken.

Hoofdstuk 7

Kwaliteitsafspraken



In dit hoofdstuk geven we eerst een inleiding op het onderwerp Kwaliteitsafspraken met een toelichting op de gemaakte keuzes, het meerjarenperspectief, het Plan Kwaliteitsafspraken en de voortgang daarop, alsmede de in 2020 doorgevoerde verbeteringen.

Daarna volgt in deel 1 de verantwoording van de kwaliteitsafspraken van 2020 op de inzet van de middelen op de gekozen thema's, de reflectie op de realisatie van de gekozen doelstellingen en de impact van COVID-19 op de kwaliteitsafspraken. De zelfstandige reflectie van de medezeggenschap op de besteding (deel 2), is opgenomen als bijlage.

7.1 Speerpunten kwaliteitsafspraken

De Haagse Hogeschool heeft in haar plan De Haagse Kwaliteitsafspraken ingezet op 3 van de 6 thema's uit het Sectorakkoord: intensiever en kleinschalig onderwijs (thema 1), meer en betere begeleiding van studenten (thema 2) en passende en goede onderwijsfaciliteiten (thema 5).

Met deze keuze sluit de hogeschool nauw aan bij het instellingsplan *Wereldburgers in een lerende samenleving* waarin strategische keuzes zijn gemaakt om onze kwaliteit verder te verhogen, onder meer in doorontwikkeling van ons internationale profiel, de bevordering van wereldburgerschap en het realiseren van een netwerkhogeschool.

De realisatie van de ambities uit het, van het instellingsplan afgeleide, onderwijskader wordt ondersteund door de inzet van de studievoorschotmiddelen. Met de kwaliteitsafspraken wil de instelling aansluiten bij de behoefte van studenten aan persoonlijke aandacht in inspirerend en kleinschalig onderwijs met voldoende studiebegeleiding en persoonlijke ontwikkeling, binnen een goede leeromgeving. De hogeschool investeert:

- op decentraal niveau structureel in de verbetering van de onderwijskwaliteit door docenten in te zetten om activerend, uitdagend en studeerbaar onderwijs met *high support* te geven en;
- op centraal niveau (vanaf 2021) in de leeromgeving, om zo de fysieke, digitale en ondersteunende randvoorwaarden voor realisatie van het onderwijskader waar te maken.

7.2 Kwaliteitsafspraken in meerjarenperspectief

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

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

Meerjareninzet studievoorschotmiddelen (bedragen * € 1 mln.)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	totalen
Rijksbijdrage kwaliteitsbekostiging (studievoorschotmiddelen)	5,9	7,3	12,2	14,5	16,7	18,9	75,5
	realisatie		begroot		begroot nog niet toegekend		
allocatie studievoorschotmiddelen:							
decentraal (thema's 1 en 2)	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	
centraal (thema's 2 en 5)			4,0	4,0	4,0	4,0	
Totaal interne allocatie	10,9	10,9	14,9	14,9	14,9	14,9	81,4
Verschuivingseffecten per jaar	5,0	3,6	2,7	0,4	-1,8	-4,0	5,9

Uit deze opstelling wordt zichtbaar dat de hogeschool over deze periode bijna € 5 miljoen meer aan middelen inzet voor het doel van kwaliteitsverbetering, dan zij verwacht te ontvangen vanuit de rijksbijdragen. De meerdere inzet van interne middelen in de jaren tot en met 2021 wordt verrekend met de verwachte hogere rijksbijdragen in de jaren vanaf 2022.

Daarmee wordt bereikt dat de studievoorschotmiddelen gelijkmatiger over de jaren zijn gespreid en structureel en meerjarig kunnen worden ingezet voor de verbetering van de kwaliteit van onderwijs. Wij merken op dat in de meerjarenuitwerking van de inzet van studievoorschotmiddelen wordt uitgegaan van de toekenning van deze middelen vanaf 2022; deze zijn op dit moment nog niet toegekend. In paragraaf 7.3 staat dit nader toegelicht.

7.3 Plan De Haagse Kwaliteitsafspraken en voortgang in 2020

Beoordeling plan door NVAO

In januari 2020 bezocht een panel van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) De Haagse Hogeschool. Uit het daaruit volgende adviesrapport Planbeoordeling Kwaliteitsafspraken bevestigt de NVAO (...) *dat De Haagse Hogeschool heldere keuzes heeft gemaakt, dat doelen en voornemens aansluiten bij de ambities van de instelling en de realisatie van het onderwijskader voor het bereiken van een hogere onderwijskwaliteit en dat deze keuzes binnen de organisatie worden onderschreven (...)* (criterium 1).

Over het kunnen voldoen aan de andere 2 criteria, te weten de beoordeling op de betrokkenheid van medezeggenschap bij het opstellen van het plan (criterium 2) en de beoordeling op het realistisch gehalte van de voornemens in het plan (criterium 3) was het panel nog niet voldoende overtuigd.

Het panel was van mening dat het voortraject niet is verlopen volgens de bedoelingen van criterium 2. De betrokkenheid van de medezeggenschap bij de planvorming is naar het oordeel van het panel beperkt geweest en de medezeggenschapsraden hebben onvoldoende ruimte gekregen om tot een eigen en goed onderbouwd oordeel te komen over de plannen. Ten aanzien van criterium 3 achtte men het ontbreken van uitgewerkte plannen voor een deel van de voornemens een belemmering om tot een positief oordeel te komen.

Het oordeel van de NVAO heeft de minister van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap (OC&W) in juli 2020 doen besluiten de kwaliteitsbekostiging vanaf 2022 vooralsnog niet toe te kennen en De Haagse Hogeschool in de gelegenheid te stellen een nieuwe aanvraag in te dienen.

Dit oordeel laat overigens onverlet, dat de kwaliteitsbekostiging voor zowel 2020 alsook voor 2021 onverkort is toegekend.

Ondernomen acties na beoordeling door NVAO

Naar aanleiding van dit besluit heeft De Haagse Hogeschool besloten de projectorganisatie voort te zetten die voor het doel van Kwaliteitsafspraken en ITK in het leven was geroepen. Daarbij is gekozen voor een aanpak om eerst de Kwaliteitsafspraken voor 2021 op het gewenste niveau te brengen en pas daarna – op basis van deze kwalitatief betere plannen – de uitwerking te maken naar het meerjarig geactualiseerd Plan Kwaliteitsafspraken. Parallel aan de projectorganisatie hebben we de kwaliteit van de monitoring aangescherpt.

Concreet hebben deze maatregelen voor 2020 geleid tot:

Planvorming (2021)

- Verbeteringen op de plannen voor 2021, waarbij met workshops en calibratiesessies gedurende het begrotings- en jaarplanningsproces is gestuurd:
 - op criterium 1: doelen voor 2021 zijn helder en voornemens *aligned*;
 - op criterium 2: proces met de medezeggenschap geeft blijk van betrokkenheid en impact met nadruk op een goede dialoog en vastlegging daarvan;
 - op criterium 3: plannen zijn concreet, SMART en onderbouwd.
- Een proces van cocreatie met een vertegenwoordiging van de Hogeschoolraad voor de centraal ingezette studievoorschotmiddelen (vanaf het jaar 2021), waarbij een deel van de afspraken met een niet-structureel karakter nadrukkelijk is ingevuld vanuit de wensen van studenten.

Monitoring (2020)

Aanscherping van de monitoring op de voornemens – niet alleen op voortgang casu quo realisatie van uitvoering en toelichting daarop, maar ook op expliciete bespreking met de medezeggenschap.

- Invoering van een onderzoeksmethodologie om op opleidingsniveau een beeld te kunnen verkrijgen over de realisatie van de onderwijsvisie (waarvoor de studievoorschotmiddelen zijn ingezet).
- Toevoeging van een separate beoordeling door de concerncontroller op de kwaliteit van de ingeleverde rapportages en agendering van deze bevindingen in het College van Bestuur overleg en het directeurenoverleg (CDO).
- Uitbreiding van de interne verantwoordingsrapportage bij jaarafsluiting met een reflectie op de mate waarin uitgevoerde activiteiten in 2020 hebben bijgedragen tot het realiseren van de geformuleerde doelstellingen en een inventarisatie van de impact van COVID-19 op de inzet van deze middelen.

Deel 1 - verantwoording Kwaliteitsafspraken 2020

7.4 Proces totstandkoming Kwaliteitsafspraken 2020

De decentrale kwaliteitsafspraken zijn tot stand gekomen binnen de faculteiten. De besteding van deze middelen geschiedt – binnen de gegeven kaders – op het niveau van opleidingen, waar in samenspraak tussen opleidingsmanagers en opleidingscommissie afspraken zijn gemaakt over de bestedingsdoelen binnen de thema's 1 en 2.

De voornemens en activiteiten per opleiding zijn vervolgens gebundeld in plannen op faculteitsniveau, waaraan de faculteitsraden voor het planjaar 2020 expliciet hun instemming hebben gegeven. Deze zijn vervolgens door het College van Bestuur vastgesteld, gebundeld ter informatie aangeboden aan de Hogeschoolraad en door de Raad van Toezicht goedgekeurd.

7.5 Verantwoording Kwaliteitsafspraken 2020

In 2020 is vanuit de rijksbijdragen € 7,3 miljoen aan kwaliteitsbesteding ontvangen. De hogeschool heeft in 2020 vanuit de interne allocatie een bedrag van € 10,9 miljoen aangemerkt als decentraal inzetbare studievoorschotmiddelen. In het verslagjaar is derhalve nog geen sprake geweest van centrale studievoorschotmiddelen. De decentrale middelen zijn vanuit de interne allocatie, op basis van gewogen studentenaantallen, toegedeeld aan 7 faculteiten.

In totaal is vanuit deze middelen in 2020 binnen de faculteiten 115,4 fte aan inzet van onderwijsgevend personeel (OP) gefinancierd, waarmee een personele last is gemoeid van € 10,3 miljoen. Daarnaast is € 0,6 miljoen aan overige lasten besteed.

In de paragrafen 7.5.1 en 7.5.2 staan de besteding van deze middelen voor de beide thema's gespecificeerd naar hoofdactiviteiten per faculteit, waarbij is aangegeven welke fte- en geldelijke inzet hierbij zijn aangehouden. De hier genoemde bedragen zijn ontleend aan de begrote bestedingen vanuit SVM, waarvan de uitputting is gevolgd vanuit de monitoring op voortgang en realisatie van de hieruit te financieren onderliggende activiteiten. Enkele faculteiten hebben er in 2020 voor gekozen om activiteiten te benoemen die uitgaan boven het toegekende budget vanuit de studievoorschotmiddelen en hebben daarvoor eigen middelen aangewend. Deze middelen zijn inbegrepen in de monitoring van de studievoorschotmiddelen in 2020.

7.5.1 Intensiever en kleinschalig onderwijs (thema 1 OCW)

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

- klasverkleining – meer docenten beschikbaar voor kleinere onderwijsgroepen: meer contact;
- inzetten activerende werkvormen en versterken *blended learning*;
- faciliteren van praktijkleren en inzetten onderzoeksopdrachten vanuit het beroepenveld;
- persoonlijke ontwikkeling en ontwikkeling van profielgerichte vaardigheden van studenten.

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

	Intensiever en kleinschalig onderwijs (thema 1 OCW) bedragen * 1.000 euro	fte-inzet	personele lasten	overige lasten	totaal
BFM	Binnen de faculteit BFM lag het zwaartepunt in de inzet van de SVM middelen voor dit thema op: een intensievere aandacht voor netwerkend vermogen in het onderwijs (onder meer via een leerlijn Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen bij Finance & Control, praktijkleren bij Accountancy en intervisie bij Ondernemerschap & Retail Management) een intensieve begeleiding op interculturele en internationale vaardigheden in de (acht) integrated semester projects van International Business.	11,0	975	16	990 plus uit eigen middelen 22k
BRV	De faculteit BRV heeft de SVM middelen voor dit thema ingezet voor het mogelijk maken van: activerende werkvormen en digitale onderwijsmiddelen voor de opleidingen Integrale Veiligheidskunde, HBO-Rechten en Bestuurskunde/Overheidsmanagement/International Public Management (met inzet van blended learning) klasverkleining in werkcolleges (Integrale Veiligheidskunde), mentorgroepen (International Public Management) en werkgroepen (International and European Law). het bevorderen van actief studiegedrag (Integrale Veiligheidskunde) en cumulatief toetsen (HBO-Rechten)	5,4	486	28	514
GVS	De faculteit GVS heeft de SVM middelen voor dit thema onder meer ingezet voor het mogelijk maken van: Samenwerkend leren: intensief onderwijs met twee docenten aan twee klassen in jaar 1, 2 en 3 (i.p.v hoorcolleges): thematisch onderwijs, praktijkgericht, ruimte voor dialoog (Voeding en Dietetiek) Integratie van onderzoekopdrachten vanuit beroepenveld / lectoraten in het curriculum door middel van praktijkgericht werken in livinglabs met kleine groepjes studenten met intensieve begeleiding van docenten en het lectoraat (Sportkunde). Intensivering van netwerkvaardigheden en softskills in trainingen in het curriculum. De groepsgrootte verandert van 24 naar 12 studenten (Sportkunde, International Sport Management). Contact van individuele student en/of docent met alumni en werkveld met patiënten, simulatiepatiënten, externe deskundigen en Beroepenveldcommissieleden (Huidtherapie). Licht en laser onderwijs in het nieuwe curriculum waar studenten in hele kleine groepen van circa 6 studenten les krijgen van docenten en professionals in het werkveld (Huidtherapie).	9,7	904		904
ITD	De faculteit ITD heeft de SVM middelen voor dit thema ingezet voor het mogelijk maken van onder meer: Extra begeleiding/ groei van aantal SEN (Special Educational Needs) -studenten (HBO-ICT) Een ruimere docent / studentratio gerelateerd aan het primaire proces (Communication en Multimedia Design/HBO-ICT) Doorontwikkelen van didactiek van semesterprogramma's (HBO-ICT)	7,0	656	23	679
M&O	De faculteit M&O heeft de SVM middelen voor dit thema met name ingezet voor: Verkleining van de klasgrootte voor de opleidingsjaren 1, 2 en 3 van de opleidingen Bestuurskunde, European Studies, Facility Management en HRM, waardoor per saldo 18 extra klassen werden gecreëerd over alle leerjaren heen. Circa 70% van de totaal beschikbare SVM middelen wordt hiervoor ingezet (12,8 fte aan inzet)	12,8	1.142		1.142 plus uit eigen middelen 89k
SWE	De faculteit SWE heeft de SVM middelen voor dit thema onder meer besteed aan: Extra inzet op blended learning: realisatie van online leeractiviteiten voor deeltijd/duaal onderwijs: doorzetten van ontwikkeling van propedeusemodules en doorontwikkeling van de digitale leeromgeving (Social Work en Pedagogiek). Versterken van onderzoek in het onderwijs door door betrekken van van lectoraten bij ontwikkeling- en uitvoering van major en minoronderwijs (Social Work) en Extra inzet voor ontwikkeling- en doorontwikkeling nieuwe afstudies in de vorm van beroepsproducten (Pabo). Intensiveren van contact tussen docent en student door het geven van trainingen in jaar 1 en 2 in halve klassen. Keuzetrainingen in jaar 3 worden in groepen van maximaal 15 studenten gegeven (Pedagogiek). Doorontwikkelen en uitvoering van diverse onderwijsactiviteiten gericht op professionele dilemma's en de persoonlijke ontwikkeling van studenten in houding en gedrag. Uitvoer vraagt om intensieve en kleinschalige persoonlijke begeleiding (Social Work).	6,5	608		608
TIS	De faculteit TIS heeft de SVM middelen voor dit thema onder meer ingezet voor het mogelijk maken van: stelselmatig werken aan leertaken in kleine groepen en in semester 4, het invoeren van kleinschalige groepsopdrachten binnen het Werktuigbouwkunde curriculum. extra inzet van studentassistenten naast docenten, waardoor docenten zich meer kunnen richten op talentontwikkeling bij studenten (Process & Food Technology, Technische Natuurkunde, Technische Bedrijfskunde). herstructurering van het curriculum ten behoeve van geïntegreerd, kleinschaliger en intensiever onderwijs: assessment for learning (Process & Food Technology, Industrieel Product Ontwerpen/Industrial Design Engineering); vereenvoudiging van het curriculum voor een betere studeerbaarheid (Civiele Techniek/Ruimtelijke Ontwikkeling) ontwikkeling activerend onderwijs (meer inzetten blended learning en begeleiden op kleine schaal (Industrieel Product Ontwerpen/Industrial Design Engineering) Ratio verbetering door aantrekken van 1 fte docenten voor betere werkdrukverdeling docenten (Civiele Techniek) inzet van extra docenten waardoor flexibele schil kan worden uitgebreid voor extra coaching in de praktijklijn (Technische Bedrijfskunde) extra ondersteuning voor ontwikkeling onderwijs (multimedia expertise/desktop publisher) (Technische Bedrijfskunde)	12,7	1.059	296	1.355 plus uit eigen middelen 102k
	Totaal inzet SVM middelen voor thema 1:	65,1 fte	5.830	363 euro	6.192

7.5.2 Meer en betere begeleiding van studenten (thema 2 OCW)

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

- uitbreiden inzet docenten voor individuele studieloopbaanbegeleiding van studenten;
- inzetten studentassistenten, mentoring, studiecoaching;
- besteden extra aandacht aan kwetsbare studentgroepen en langstudeerders;
- versterken van de sociale en academische binding van de student met de opleiding.

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

	Meer en betere begeleiding van studenten (thema 2 OCW) bedragen * 1.000 euro	fte-inzet	personele lasten	overige lasten	totaal
BFM	Binnen de faculteit BFM lag het zwaartepunt in de inzet van de SVM middelen voor dit thema: op een goede en intensieve studentbegeleiding (opleidingen Accountancy, Finance & Control, Commerciële Economie, Ondernemerschap & Retail Management) door het ontwikkelen van interventies, coaching, individuele studievoortgang, een personal leadership leerlijn en intensivering van de studieloopbaanbegeleiding.	7,2	640	43	683 plus uit eigen middelen 15k
BRV	De faculteit BRV heeft de SVM middelen voor dit thema ingezet voor het mogelijk maken van: intensieve begeleiding van langstudeerders (HBO-Rechten, Bestuurskunde/Overheidsmanagement en Integrale Veiligheidskunde) extra mentoring van studenten (HBO-Rechten en Integrale Veiligheidskunde) tutoring, stagebegeleiding en study coaching (International and European Law, Safety & Security Management Studies, International Public Management)	10,1	909		909
GVS	De faculteit GVS heeft de SVM middelen voor dit thema onder meer ingezet voor het mogelijk maken van: integratie van persoonlijke en professionele ontwikkeling in het curriculum: In Leren op Maat 30 minuten extra voor persoonlijke begeleiding van studenten (Voeding en Dietetiek). een geschoolde coach voor elke individuele student (Sportkunde). versterken van de sociale en academische binding van de student aan De Haagse Hogeschool en opleiding door de ontwikkeling van twee nieuwe minoren samen met een lectoraat waarin studenten multidisciplinair leren samenwerken met studenten van andere opleidingen en het organiseren van een studiereis Paralympics Japan met studenten (International Sport Management). aansluiting op leerbehoeften en voorkeuren; zoveel mogelijk wegnemen van (fysieke) belemmeringen. Bijvoorbeeld: verlenging toetstijd, aanpassingen in de werkplaats, extra aandacht tijdens SLB, aanpassing wiskunde onderwijs (Mens en Techniek/Bewegingstechnologie) Individuele en gezamenlijke verantwoordelijkheid docententeam t.a.v. signaleringen en ondersteuning van de student. Taskforce Langstudeerders waarin meer overleg is tussen docenten over wat nodig is voor elke student Mens en Techniek/Bewegingstechnologie) studieloopbaanbegeleiders en docenten bespreken met elkaar tijdens overleggen op ingeplande momenten de studievoortgang en het welzijn van studenten om de studenten beter te kunnen monitoren en begeleiden (Huidtherapie) professionalisering SLB-ers (The Hague Teaching & Learning Centre) en langstudeercoach (Huidtherapie).	8,8	817		817
ITD	De faculteit ITD heeft de SVM middelen voor dit thema ingezet voor het mogelijk maken van onder meer: Young Professional & Personal Development vierde jaar (Communication & Multimedia Design) Extra inzet afstudeerbegeleiding (HBO-ICT) Doorontwikkelen didactiek van semesterprogramma's (HBO-ICT) Taalontwikkeling (HBO-ICT)	7,6	634		634
M&O	De faculteit M&O heeft de SVM middelen voor dit thema met name ingezet voor: extra studieadviseurs (Bedrijfskunde) langstudeerbegeleiding (Bedrijfskunde, Communicatie, HRM), extra SLB uren (Bedrijfskunde, Communicatie, European Studies, Facility Management, HRM), extra begeleiding voor studenten beginnend voor de poort binnen project Welkom! en crash course struikelvakken (Communicatie) coaching afstudeeropdrachten, fellowships ter begeleiding van vertraagde studenten, persoonlijke loopbaanbegeleiding in het AD programma, werkplekleren van deeltijdopleiding (Facility Management) op faculteitsniveau de inzet van een coordinator langstudeerders en het bieden van extra begeleiding aan Antilliaanse studenten.	6,6	594	28	622 plus uit eigen middelen 49k
SWE	De faculteit SWE heeft de SVM middelen voor dit thema onder meer besteed aan: doorontwikkeling en uitvoering van diverse onderwijsactiviteiten gericht op professionele dilemma's en de persoonlijke ontwikkeling van studenten in houding en gedrag. Uitvoer vraagt om intensieve en kleinschalige persoonlijke begeleiding (Social Work en Pabo). extra aandacht voor overstappers en langstudeerders door inzet coordinator langstudeerders, studentmentoren en individuele SLB begeleiding (Social Work en Pedagogiek) .	3,5	339		339

TIS	De faculteit TIS heeft de SVM middelen voor dit thema onder meer ingezet voor het mogelijk maken van:	6,5	540	164	704
	Extra begeleiding & coaching voor Duaal Studenten bij vak werkend leren; extra inzet studentassistenten voor betere begeleiding bij projecten; meer ureninzet van Studieloopbaanbegeleiders, waardoor meer individuele begeleiding (Electrotechniek, Mechatronica)				plus uit eigen middelen 53k
	Betere begeleiding van studenten door het versterken van een kleinschalig studieklimaat; bij de opleiding Technische Natuurkunde door het stelselmatig werken met groepen van 16 studenten bij projecten en practica.				
	Coaching en begeleiding van studenten met een functiebeperking en langstudeerders (Industrieel Product Ontwerpen/Industrial Design Engineering, Bouwkunde, Civiele Techniek, Ruimtelijke Ontwikkeling (BE)				
	Context-gestuurde onderwijs ontwikkeling, waarin studenten vanuit verschillende disciplines samenwerken en intensief begeleid worden (Bouwkunde, Civiele Techniek, Ruimtelijke Ontwikkeling BE)				

Totaal inzet SVM middelen voor thema 2:	50,3 fte	4.474	235 euro	4.708
--	-----------------	--------------	-----------------	--------------

7.5.3 Reflectie op realisatie doelstellingen en impact COVID-19 op Kwaliteitsafspraken

De faculteiten hebben bij de verantwoording van de bestedingen in 2020 gereflecteerd op de mate waarin deze hebben bijgedragen aan de geformuleerde doelstellingen. Tevens hebben zij gerapporteerd over de impact van COVID-19 op de Kwaliteitsafspraken.

In algemene zin is het beeld dat de gekozen thema's goed passen in het tijdsgewricht van COVID-19, waarbij het accent in de uitvoering van de activiteiten wat meer is verschoven van een fysieke naar een meer digitale kleinschaligheid van onderwijs en studentbegeleiding. In een aantal gevallen is in plaats van de geplande activiteiten andere activiteiten uitgevoerd in het verlengde van de niet-doorgesane activiteiten als gevolg van COVID-19.

	Intensiever en kleinschalig onderwijs (thema 1 OCW) reflecties vanuit de faculteiten	Meer en betere begeleiding van studenten (thema 2 OCW)
BFM	<p>Juist in tijden waarin fysieke lesactiviteiten niet of nauwelijks plaats kunnen vinden, zorgt kleinschalig onderwijs voor meer activatie tijdens digitale lessen en meer binding met studenten en levert zo een belangrijke bijdrage aan studentenwelzijn. Daarbij bestaat een sterke relatie met het thema 'meer en betere begeleiding van studenten'.</p>	<p>Naarmate de pandemie voortduurt is het belang van studentbinding en -begeleiding steeds urgenter geworden. De beschreven activiteiten zijn in deze extreme omstandigheden niet voldoende om alle studenten voldoende betrokken en gemotiveerd te houden, reden waarom de faculteit aanvullende middelen en inzet heeft vrijgemaakt voor dit doel. Het directe effect van de activiteiten in 2020, specifiek gerelateerd aan de SVM, is moeilijk aan te geven.</p>
	Impact Covid-19	
	De geplande activiteiten hebben nagenoeg allemaal doorgang kunnen vinden, waarbij steeds een passende vorm is gevonden binnen de coronamaatregelen. Slechts één activiteit moest worden geannuleerd (internationale week), waarvoor in de plaats een training is georganiseerd. De gealloceerde studievoorschotmiddelen voor 2020 zijn daarmee volledig uitgenut.	
BRV	<p>Met de inzet van de studievoorschotmiddelen heeft de faculteit activerende werkvormen breder kunnen doorvoeren en ontwikkelen naar een hoger niveau. Door de groei van studentenaantallen (o.a. als gevolg van het uitstel van de NBSA) betekende dit in 2020 niet in alle gevallen een absolute schaalverkleining.</p>	<p>Met het uitvoeren van de plannen heeft de faculteit op maat kunnen zorgen voor de intensivering van begeleiding in de vorm van inzet van meer (capaciteit aan) mentoren, tutors, studycoaches en/of SLB's en/of het ontwikkelen van verbeterde begeleidingsprogramma's. Als gevolg van de Covid-19 maatregelen en het uitstel van de invoering van de nieuwe curricula zijn de structuren waarbinnen deze intensivering heeft plaatsgevonden in enkele gevallen anders geweest dan gepland.</p>
	Impact Covid-19	
	Vrijwel alle activiteiten konden doorgang vinden, waarbij als gevolg van de Covid-19 maatregelen veel nieuwe vormen van blended learning zijn ingezet om onderwijs intensiever aan te bieden. De gealloceerde studievoorschotmiddelen voor 2020 zijn daarmee volledig uitgenut.	
GVS	<p>Een rondgang langs de opleidingen resulteert in het beeld dat de doelstellingen ondanks Covid-19 op thema 1 ruimschoots zijn behaald. Zo is begeleiding op (alternatieve) stageplekken succesvol geweest; zijn kleine projectgroepen (4-8 studenten) ingericht die veel praktijkgericht werken (op zaal) en intensief begeleid; is er vanaf de start van het schooljaar 20-21 is er in een opleiding een wekelijkse EHBA (Eerste Hulp bij Afstuderen) ingevoerd; is bij het afstuderen gestart met kleine groepjes per afstudeercoach en is het onderwijs voor een opleiding in halve klassen gegeven.</p>	<p>Ook de doelstellingen van thema 2 zijn behaald, onder meer door extra fte inzet op een contactpersoon functiebeperking, op studiecoaches en een wiskundedocent; coaching van studenten in de eerste twee jaar van 1,5 uur per week in groepen van maximaal 12 studenten; extra begeleiding voor alle studenten en onderwijs in halve klassen (door corona zijn bijeenkomsten deels online en deels op locatie in Den Haag gegeven). Studenten kunnen twee keer per week op basis van persoonlijke behoefte vragen stellen aan een coach en propedeuse -studenten hebben vier maal per jaar een mentorgesprek.</p>
	Impact Covid-19	
	<p>Een aantal activiteiten zoals initiatieven op het gebied van internationalisering (studiereizen) en de inzet van alumni en beroepenveld konden als gevolg van Covid-19 geen doorgang vinden.</p> <p>In plaats daarvan zijn de middelen ingezet voor intensivering van het onderwijs (onderwijs in halve groepen), intensiever contact van regiedocenten met klassen, 1 op 1 contact met vertragers en langstudeerders.</p> <p>Verder zijn lessen aangepast door inzet van webinars en intervisie in aangepaste vorm (online/kleine groepen) en het organiseren van gastlessen (deels ipv meelopen in praktijk), Waar digitaal onderwijs niet mogelijk was, is ingezet op digitalisering van het onderwijs.</p> <p>De gealloceerde studievoorschotmiddelen voor 2020 zijn daarmee volledig uitgenut.</p>	

	Intensiever en kleinschalig onderwijs (thema 1 OCW) reflecties vanuit de faculteiten	Meer en betere begeleiding van studenten (thema 2 OCW)
ITD	Inzet van SVM heeft een bijdrage geleverd aan een lagere docent student ratio. De docent/student ratio is van 1 op 25 naar van 1 op 23.2 gegaan. Docenten geven les aan kleinere groepen en kunnen daardoor intensiever begeleiden. Zo zijn klassen opgesplitst in twee groepen om in kleinere groepen te werken.	De inzet van deze middelen heeft extra begeleiding mogelijk gemaakt voor het groeiend aantal studenten, in het bijzonder voor zogenaamde studenten met Special Educational Needs (SEN) en extra begeleiding in het Apple lab.
	Impact Covid-19	
	Een geplande studietrip kon geen doorgang vinden, waarbij de middelen op een alternatieve wijze zijn ingezet om de studentbinding te versterken in het ondersteunen van de studenten community met een studenten bureau en het aanbieden van e learning modules. De gealloceerde studievoorschotmiddelen voor 2020 zijn daarmee volledig uitgenut.	
M&O	De gestelde doelstellingen voor intensiever en kleinschalig onderwijs zijn gehaald. De combinatie van intensiever en kleinschalig onderwijs in combinatie met de meer en betere begeleiding van studenten heeft er toe geleid dat het aantal langstudeerders afneemt.	De gestelde doelstellingen voor meer en betere begeleiding van studenten zijn gehaald. Enkele studieadviseurs geven aan dat zij door meer studenten benaderd worden en studenten van meerdere opleidingen geven aan dat zij het persoonlijk contact met de SLB'er waarderen. Studenten waarderen de extra persoonlijke begeleiding tijdens het afstudeerproces en opleidingen zien het aantal langstudeerders dalen.
	Impact Covid-19	
	Vrijwel alle activiteiten konden doorgang vinden zoals gepland. Vanwege Covid-19-maatregelen is het aantal klassen bij een aantal opleidingen zelfs extra vergroot. Bij enkele opleiding konden drie interventies niet uitgevoerd worden. De afstudeerweken en de 'Crash course' struikelvakken zijn vervangen door intensievere begeleiding tijdens het afstudeertraject en tijdens deze struikelvakken. De gealloceerde studievoorschotmiddelen voor 2020 zijn daarmee volledig uitgenut.	
SWE	Mede onder invloed van Covid-19 is een impuls gegeven aan het meer blended maken van online onderwijs en scholing op dit gebied. Ook is er een flinke kwaliteitsslag gemaakt met online toetsing. Klassen zijn verkleind gericht op het versterken van de sociale binding. Er zijn tijdelijk externe docenten aangenomen, met extra inzet bij doorontwikkeling van het curriculum op blended learning	Doordat in de propedeuse kleinere klassen zijn geformeerd (12 studenten) ontvangen studenten meer persoonlijke aandacht. Het aantal langstudeerders is afgenomen door succesvolle inzet van afstudeerwerkplaatsen. Begeleiding van 3e jaars studenten is geïntensiveerd: ook tijdens de minorperiode hebben studenten nu een eigen SLB-er, dit om te sturen op contact en aanpak opgedane hiaten.
	Impact Covid-19	
	COVID-19 heeft op alle facetten van het onderwijs invloed, zowel op werkdruk bij collega's, als de in- en doorstroom van studenten (mede door uitgesteld NBSA) en de kwaliteit van het onderwijsaanbod; de kans op studievertraging is aanwezig. Alle geplande en bedoelde activiteiten zijn doorgaan deels fysiek, deels digitaal. De gealloceerde studievoorschotmiddelen voor 2020 zijn daarmee volledig uitgenut.	
TIS	Het overgrote deel van de activiteiten binnen thema 1 betreft de inzet van extra docenten of student-assistenten om zo groepsgroottes te verkleinen. Als gevolg van de corona maatregelen heeft binding tussen docenten en studenten extra aandacht gevraagd. De indruk bestaat dat de activiteiten en de extra inzet van docenten juist nu hebben bijgedragen aan meer en beter contact en het handhaven van een kleinschalig studieklimaat dan anders het geval was geweest. De herziening van curricula heeft in enkele gevallen vertraging opgelopen als gevolg van Covid-19.	De extra begeleiding vanuit thema 2 is in het bijzonder ingezet voor studenten met een functiebeperking, de coaching van langstudeerders en duale studenten. Daarnaast is ingezet op extra ondersteuning bij practica. Het beeld bestaat dat de extra inzet op begeleiding zoals gepland, heeft bijgedragen aan de doelstellingen. De inzet op extra ondersteuning van langstudeerders werd zeer gewaardeerd.
	Impact Covid-19	
	Om het onderwijs op afstand door te laten gaan, is andere inzet van docenten nodig geweest. Hierdoor zijn curricula herzieningen van een aantal opleidingen uitgesteld. De hieraan gekoppelde SVM activiteiten zijn deels aangepast uitgevoerd door nadere voorbereidingen te treffen voor de curricula herzieningen die in 2021 alsnog worden doorgevoerd. Daarnaast is met deze middelen in een enkel geval extra inzet georganiseerd om kleinschalig onderwijs voor studenten te kunnen (blijven) organiseren, ten tijde van corona (inzet extra lab assistent). De gealloceerde studievoorschotmiddelen voor 2020 zijn daarmee volledig uitgenut.	

Hoofdstuk 8

Financiën



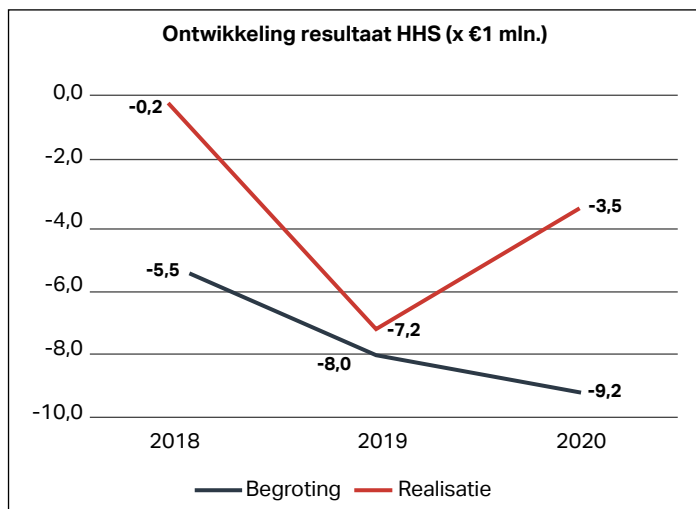
8.1 Financieel resultaat en financiële positie

De hogeschool kijkt terug op een jaar waarin de focus lag om met alle beperkingen die COVID-19 met zich meebracht een zo goed mogelijke leer- en werkomgeving voor studenten en medewerkers te realiseren. In financiële zin heeft zij haar activiteiten binnen de bandbreedte, zoals gesteld in de Kaderbrief 2020 (maximaal negatief toelaatbaar resultaat van € 9,2 miljoen), kunnen realiseren. Het totaalresultaat is uiteindelijk uitgekomen op +/- € 3,5 miljoen. Daarmee is voor ook voor 2020 invulling gegeven aan het meerjarige beleid van de hogeschool om de ruimte vanuit bestemmingsreserves maximaal uit te nutten, teneinde de financiële ruimte die beschikbaar is vanuit de rijksbekostiging en de collegegelden te kunnen benutten voor de bekostiging en ondersteuning van het onderwijs. In de paragrafen hierna lichten we het resultaat toe vergeleken met de begroting voor 2020.

Door de hogeschool is actief gestuurd op het alloceren van middelen, ook gedurende het begrotingsjaar. Dit heeft er onder andere toe geleid dat al in het najaar 2020 gestart is met het programma Future IT om zo een verdere versnelling te geven aan het toekomstbestendig maken van de digitale leer- en werkomgeving.

In personele omvang is de hogeschool gegroeid. De groei is met name gerealiseerd in het onderwijzend personeel. Aan het einde van het verslagjaar waren er 60 fte's meer dan aan het begin; het totaal kwam eind 2020 uit op 1.195 fte's. Daarmee werd de begroting met 35 fte's overschreden. Deels loopt dit parallel met gestegen studentaantallen. Ook het ondersteunend personeel groeide in omvang. In het verslagjaar was de toename 24 fte's, waarmee het totaal eind 2020 uitkwam op 652 fte's, vrijwel in lijn van het begrotingsniveau: 655 fte's.

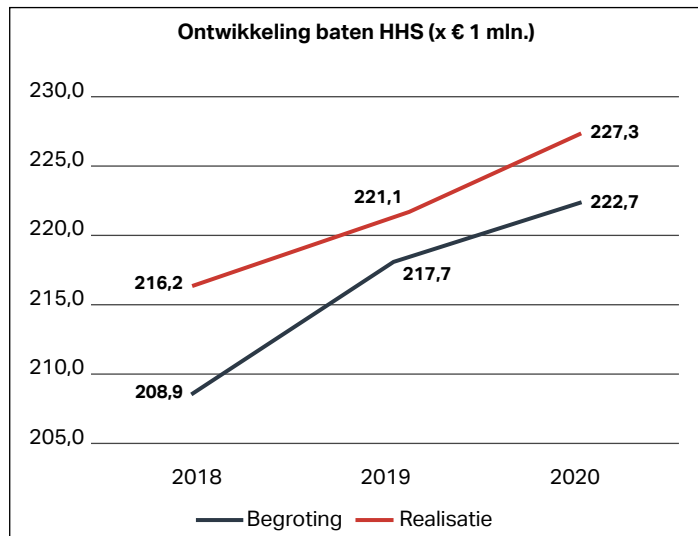
Ontwikkeling resultaat



Het resultaat voor het verslagjaar is uitgekomen op negatief +/- € 3,5 miljoen. In 2020 was sprake van hogere baten uit de rijksbijdragen (waaronder € 2,8 miljoen loon- en prijscompensatie), hogere baten uit collegegelden, hogere personeelslasten zowel voor personeel in loondienst als voor externe inhuur en lagere overige instellingslasten. Dat laatste was in veel gevallen COVID-19 gerelateerd.

Ontwikkeling baten

De baten stegen in 2020 met € 6,2 miljoen naar een niveau van € 227,3 miljoen (2019 € 221,1 miljoen). Zie onderstaand de ontwikkeling van de baten over de afgelopen 3 jaar.



	Bedragen x € 1 mln.	Realisatie 2019	Begroting 2020	Realisatie 2020
Baten	01. Rijksbijdrage	161,3	163,9	167,6
	02. Overige overheidsbijdragen en subsidies	0,7	2,0	0,9
	03. Collegegelden	47,4	47,7	48,7
	04. Contractonderwijs	4,1	4,5	3,5
	05. Contractonderzoek	1,4	0,9	3,0
	06. Overige Baten	6,2	3,8	3,6
Baten Totaal		221,1	222,7	227,3

De rijksbijdragen voor 2020 zijn € 3,7 miljoen hoger dan waar we in de begroting vanuit zijn gegaan. Het surplus bestaat uit € 2,8 miljoen compensatie voor gestegen loonkosten, € 0,2 miljoen budgetruimte bij OC&W, € 0,05 miljoen bijdrage flexibele lerarenopleiding, € 0,2 miljoen voor lerarenbeurzen en € 0,5 miljoen subsidies van OC&W en EZ.

De ontvangsten uit collegegelden zijn € 1,0 miljoen hoger uitgevallen. Dit is te verklaren uit een hoger aantal studenten in combinatie met afwijkende percentages voor restitutie dan waar we in de begroting vanuit zijn gegaan.

In het contractonderwijs zijn € 1 miljoen minder baten gerealiseerd dan begroot. De instroom van studenten kwam lager uit dan begroot. Dit gold zowel voor de februari- als voor de septemberinstroom. De baten uit maatwerkopdrachten waren € 0,4 miljoen lager dan begroot.

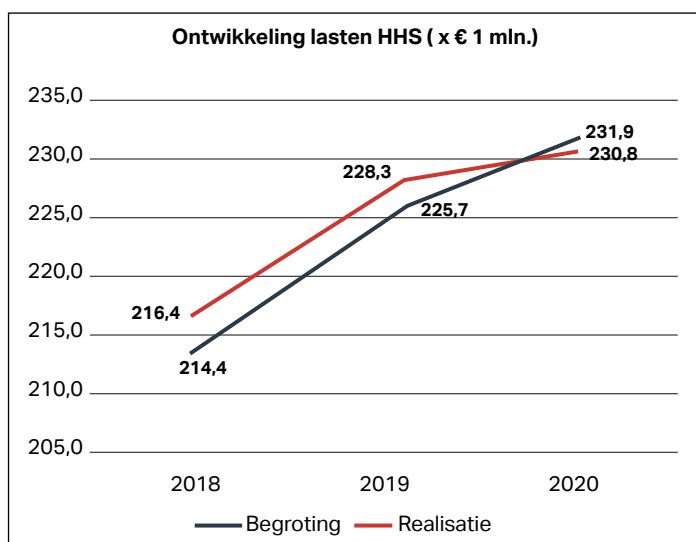
Overige overheidsbijdragen, subsidies en contractonderzoek worden in de verantwoording gezamenlijk beschouwd. Ten opzichte van een begroting van € 2,9 miljoen werd € 3,9 miljoen gerealiseerd. Ondanks COVID-19 liepen de subsidieprojecten in het onderzoek goed door.

De overige baten waren in 2020 nagenoeg conform begroting.

Ontwikkeling lasten

De lasten daalden in 2020 ten opzichte van de begroting 2020 met € 1,1 miljoen naar een niveau van € 230,7 miljoen (2019 € 228,3 miljoen).

De daling van de lasten is het resultaat van hogere personeelslasten, lagere afschrijvings- en huisvestingslasten en substantieel lagere (15,5 procent) overige instellingslasten. De ontwikkeling van de lasten lichten we hieronder per categorie toe.



	Bedragen x € 1 mln.	Realisatie 2019	Begroting 2020	Realisatie 2020
Lasten	07. - 09. Personele lasten	176,0	177,2	180,8
	10. Afschrijvingslasten	15,3	16,5	16,0
	11. Huisvestingslasten	12,2	12,2	11,8
	12. Overige Instellingslasten	24,8	26,1	22,1
Lasten Totaal		228,3	231,9	230,7

Personele lasten 2020

De totale personele lasten zijn in 2020 uitgekomen op € 180,8 miljoen, € 3,6 miljoen boven het niveau van de begroting en € 4,8 miljoen hoger ten opzichte van 2019.

	Bedragen x € 1 mln.	Realisatie 2019	Begroting 2020	Realisatie 2020
Lasten	Lonen vast OP (PIL)	148,7	153,3	156,1
	Mutatie Personeelsvoorziening	0,8	2,8	0,9
	Personeel niet in Loondienst (PNIL)	17,6	15,0	16,5
	Overige personele lasten	8,2	3,6	6,5
	Deskundigheidsbevordering personeel	1,6	2,7	2,2
	Uitkeringen	-0,9	-0,3	-1,4
Personeelslasten totaal		176,0	177,2	180,8

De stijging van de personele lasten komt met name op het conto van de groei in personeel. In 2020 steeg het aantal fte's met 84, waarvan 60 fte onderwijzend personeel en 24 fte ondersteunend personeel. De stijging in onderwijzend personeel houdt gelijke tred met de stijging in studentaantallen. Verder stegen de gemiddelde loonkosten door een eenmalige uitkering en door een structurele verhoging per augustus 2020. Daarnaast was er sprake van hogere personele lasten voor personeel dat niet in loondienst is. Het overgrote deel (62 procent) van de inzet van personeel dat niet in loondienst is, geschiedt bij onderwijs en onderzoek. Bij diensten is vaak sprake van inzet op projecten en op specialistische activiteiten die niet met PIL (Personeel in Loondienst) kunnen worden ingevuld.

De dotaties personeelsvoorziening zijn begroot onder mutaties personeelsvoorzieningen; de onttrekkingen en vrijval zijn begroot op de regel overige personele lasten. Het saldo van beide bedroeg € 0,6 miljoen. De werkelijke dotatie bedroeg € 0,9 miljoen. De dotatie aan personeelsvoorzieningen viel in 2020 hoger uit dan begroot, met name door de dotatie wachtgeldvoorziening (WW/BWW) van € 0,3 miljoen (2019 onttrekking € 0,7 miljoen).

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten lagen in 2020 € 0,4 miljoen onder de begroting. Ten opzichte van 2019 daalden de huisvestingslasten met € 0,4 miljoen.

Doordat de panden veel minder intensief gebruikt werden, waren de onderhoudskosten lager. Zowel ten opzichte van 2019 (€ 0,6 miljoen) als ten opzichte van de begroting (€ 0,2 miljoen). Aan huur werd ten opzichte van 2019 € 0,3 miljoen minder uitgegeven. Bij de verlenging van het huurcontract voor het pand Poseidon werd een huurvrije periode van 5 maanden bedongen, waardoor die lasten in 2020 lager uitkwamen. De kosten voor water en energie waren conform 2019 (€ 1,6 miljoen) en iets boven de begroting van 2020. De schoonmaaklasten waren in 2020 conform begroting en € 0,3 miljoen boven het niveau van 2019. Dat is inclusief € 150.000 voor desinfecterende voorzieningen en materialen.

Afschrijvingslasten

De afschrijvingen lagen in 2020 € 0,5 miljoen onder de begroting, waarvan € 0,4 miljoen op IT en € 0,1 miljoen op gebouwen en onderhoud. Dit is grotendeels het gevolg van achterblijvende investeringen. Ten opzichte van 2019 stegen de afschrijvingslasten met € 0,7 miljoen. Deze stijging hangt samen met het gereedkomen van het masterplan Huisvesting voor de faculteiten TIS en BRV.

Overige instellingslasten

De overige instellingslasten zijn € 4 miljoen uitgekomen onder het begrotingsniveau en € 2,7 miljoen onder het niveau van 2019. Dit hangt samen met COVID-19 en alle beperkingen die dat met zich meebracht. Alleen al aan reis- en verblijfskosten en representatiekosten werd € 1,5 miljoen minder uitgegeven dan begroot. Aan kosten voor excursies werd dit jaar € 0,6 miljoen minder uitgegeven dan in 2019. 'Overige beheerslasten' bevat veel posten die onder invloed van corona lager uitvielen (advies-, externe vergaderkosten, porti et cetera). Het totaal lag in 2020 € 2,6 miljoen onder de begroting en € 0,7 miljoen onder het niveau van 2019. De kosten voor leermiddelen, inventaris en apparatuur bleven op niveau.

Aan het project Taskforce 1,5 meter is in 2020 € 0,5 miljoen uitgegeven. De besparingen – hogeschoolbreed – op onder andere reis- en verblijfskosten, representatiekosten en vergaderkosten zijn een veelvoud van dit bedrag. De € 512.000 van de taskforce betreffen alleen materiële lasten. Personele lasten zijn niet separaat geadmistreerd. 30 procent van het totaal betrof schoonmaakkosten en desinfecterende materialen, 30 procent verhuis- en opslagkosten van meubilair en 25 procent communicatiematerialen en bestickering van de gebouwen en het meubilair.

In 2020 was er ondanks COVID-19 sprake van een beheerste financiële ontwikkeling.

8.2 Vermogenspositie en treasury

Balans

De solvabiliteitspositie van de hogeschool is eind 2020 66 procent (solvabiliteit 2, 2019: 72 procent boven de signaleringswaarde van 30 procent van het ministerie van OC&W. De daling ten opzichte van 2019 is het gevolg van het aantrekken van een schatkistlening. De eerste tranche daarvan (€ 12 miljoen) is in 2020 aangetrokken. De tweede tranche van € 8 miljoen ontvangen we in 2021. De eigen vermogenspositie (inclusief voorzieningen) eind 2020 belooft € 125,6 miljoen (2019: € 128,2 miljoen).

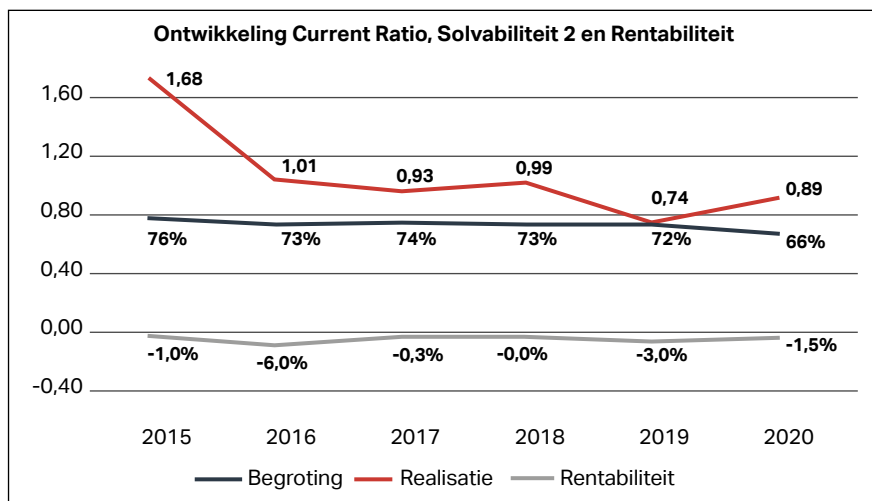
Signaleringswaarde mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen

In 2020 heeft de Inspectie van het Onderwijs een richtlijn ontwikkeld om vast te stellen wat bestuurlijk redelijkerwijs aan eigen vermogen beschikbaar moet zijn om bezittingen te financieren en risico's op te vangen. Dit bedrag is het normatieve publieke eigen vermogen. De hoogte ervan is de signaleringswaarde voor een mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen.

Vanaf het verslagjaar 2020 moeten besturen zich over de hoogte van hun publiek eigen vermogen verantwoorden in het jaarverslag aan de hand van de signaleringswaarde. Op basis van de gegevens uit de jaarrekening 2020 blijft De Haagse Hogeschool met haar publieke vermogen onder deze signaleringgrens.

Signaleringswaarde 2020	: € 192,3 miljoen
Publiek eigen vermogen 2020	: € 114,4 miljoen
Ratio publiek eigen vermogen	: 0,59

In 2020 is de omvang van de liquide middelen van De Haagse Hogeschool toegenomen – mede door het aantrekken van de schatkistlening – met circa € 9,5 miljoen, van € 28,8 miljoen eind 2019 naar € 38,3 miljoen eind 2020. Deze middelen worden als vrij opneembare tegoeden aangehouden bij de schatkist. Door de toename van de liquide middelen is de current ratio gestegen van 0,74 in 2019 naar 0,89 eind 2020. Dit is conform de verwachting die in de jaarstukken over 2019 is afgegeven. De waarde blijft boven de signaleringsgrens van 0,5.



Treasurybeleid

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

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

De hogeschool heeft geen leningen opgenomen bij financiële instellingen, maar heeft wel in 2020 een schatkistlening aangetrokken voor de financiering van haar investeringen in het meerjarige masterplan huisvesting. De eerste tranche hiervan, € 12,0 miljoen, is in november 2020 uitgekeerd. De tweede en laatste tranche van € 8 miljoen volgt medio 2021.

8.3 Investeringen en bedrijfsvoering

In 2020 heeft de hogeschool € 18 miljoen geïnvesteerd in materiële vaste activa. Begroot was € 22 miljoen. Het merendeel hiervan is geïnvesteerd in huisvesting (€ 13,5 miljoen). In 2020 werd daarnaast € 2,6 miljoen geïnvesteerd in IT, € 1,2 miljoen in meubilair en inventaris en € 0,6 miljoen in practicumlokalen.

Bedragen x € 1 mln.	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2019	2020	2020
Informatietechnologie	4,6	4,4	2,6
Facilitair Bedrijf	1,5	1,0	1,2
Huisvesting:			
<i>Vervangingsinvesteringen</i>	3,5	4,4	4,4
<i>Kwaliteitsinvesteringen</i>	2,9	1,8	1,9
<i>Masterplan</i>	8,6	7,0	5,4
<i>Sporthal</i>	-	2,9	1,8
Practicum lokalen	0,5	0,5	0,6
Totaal investeringen	21,6	22,0	17,9

Masterplan Huisvesting

Het Masterplan Huisvesting wordt gerealiseerd in het kader van het Strategisch Huisvestingsplan. Het plan omvat groot onderhoud in combinatie met het vernieuwen en moderniseren van het onderwijs- en werkplekconcept in het hoofdgebouw van De Haagse Hogeschool. In 2020 is een aantal deelprojecten uitgevoerd in de vernieuwing van het onderwijsdeel voor de faculteiten BRV en BFM, waarbij evenwel, als gevolg van COVID-19-maatregelen nog weinig ruimte is geweest voor het begeleidende verandertraject Haags Werken. Dit wordt in 2021 opgepakt. Dit geldt ook voor de deelprojecten voor de faculteiten M&O en SWE, waarbij het primaire proces (regulier onderwijs) voorrang heeft gekregen op de uitvoering.

De verbouwing van de sporthal bij het hoofdgebouw tot grootschalige toetslocatie wordt in het eerste kwartaal van 2021 afgerond. Een deel van de investeringen valt daardoor in 2021 en niet in 2020. Met de ingebruikname van de toetslocatie vervalt de noodzaak tot het huren en inzetten van externe toetslocaties. Een en ander is onder voorbehoud van de voortzetting van COVID-19-maatregelen. De vervangingsinvesteringen hebben betrekking op onderhoud en verbetering van de verschillende locaties en zijn in 2020 conform begroting. In het kader van het meerjarige programma kwaliteitsinvesteringen werd in 2020 conform begroting € 1,9 miljoen geïnvesteerd in de herhuisvesting van de Betafactory in Delft en in verbetering van bekabeling, verbetering van de akoestiek en de kantine.

Uitvoering IT-projectenportfolio

De realisatie van het IT-projectenbudget 2020 is uitgekomen op € 3,2 miljoen. Dit is bijna gelijk aan de uitputting in 2019. Ten opzichte van de toegekende projectbegrotingen is minder gerealiseerd dan begroot (circa € 0,4 miljoen). Ook hier is sprake van een vertraging als gevolg van COVID-19; activiteiten en budget zijn deels doorgeschoven naar 2021. Voor 2021 is de ambitie om met de uitkomsten van het programma Future IT (FIT) en de inrichting van een tool voor portfoliomanagement te komen tot een hoger volwassenheidsniveau van het projectmanagement door meer kortcyclisch te sturen op het leveren van een bijdrage aan de strategische doelen en de veranderagenda van De Haagse Hogeschool, de planning van de *resources* en de afhankelijkheden. Per ultimo december 2020 bestond het IT-projectenportfolio uit 26 projecten. Van de 12 projecten die in de realisatiefase zitten hadden 4 projecten in 2020 afgerond moeten zijn. Deze projecten lopen dus door naar 2021.

Verbetering IT en informatievoorziening

In april 2020 is er door het bureau Twynstra Gudde een IT-diagnose uitgevoerd. De uitkomsten van dit onderzoek zijn benut om de toekomstbestendigheid van de IT-ondersteuning voor onderwijs en onderzoek binnen De Haagse Hogeschool te borgen. In juni 2020 is voor dit doel een programmadirecteur IT benoemd die onder leiding van het college een programmaplan Future IT (FIT) heeft opgesteld.

In dit programma wordt er gewerkt aan de gezamenlijke realisatie van een zestal thema's:

1. Ontwikkeling van een strategische visie Onderwijs en IT en de juiste inrichting van de verbinding (governance) tussen businessprocessen en IT.
2. Een brede opzet voor informatie- en datamanagement.

3. Het op orde brengen van de IT-fundamenten en het realiseren van een aantal wezenlijke verbeteringen in de IT-functie en de ondersteunende dienst in informatiebeveiliging, Enterprise Architectuur, Integratie (koppelingen) en Testmanagement.
4. Regievoering en de realisatie van een gestandaardiseerde aanpak voor IT-kwaliteitsmanagement om processen, producten en diensten naar een kwalitatief hoger niveau te brengen.
5. Continu verbeteren is een noodzaak. Met de inzet van Lean als leidende methodiek bewerkstelligen wij dat de huidige diversiteit aan werkmethodeken wordt doorbroken en de interne samenwerking, kennisdeling en klantgerichtheid sterk worden bevorderd.
6. Voor de veranderopgaaf waarvoor de IT-functie staat, is leiderschap essentieel voor de doelgroep van directie, management en teamleiders.

De eerste fase van het programma FIT loopt tot eind eerste kwartaal 2021.

Het jaar 2020 is een jaar geweest waarin veel gevraagd werd van de flexibiliteit van IT; door COVID-19 zijn andere accenten gelegd dan gepland. Niet-geplande aanpassingen aan de basisdienstverlening waren noodzakelijk om aan de sterk toegenomen noodzaak tot thuiswerken te kunnen voldoen. Het centraal vanuit De Haagse Hogeschool uitgevoerde beheer moest worden aangepast om beheer veilig en verantwoord vanuit huis uit te kunnen voeren. De vraag naar flexibilisering met mobiele *devices* was groot, maar is ondanks leveringsproblemen bij leveranciers toch grotendeels uitgevoerd. Het werken met Office 365 heeft een vlucht genomen. Het implementatieteam is overvraagd, omdat de eerste prioriteit was om het onderwijs doorgang te laten vinden. Alhoewel iedereen inmiddels goed met Teams kan werken, is Office 365 daarmee nog niet organisatie-breed geïmplementeerd.

Verder zijn in 2020 de datacenters extern geplaatst, is een aantal collegezalen uitgerust met faciliteiten voor online lesgeven en het opnemen van colleges en zijn voorzieningen voorbereid om grootschalig digitaal toetsen in de sporthal mogelijk te maken.

De IT-investeringen bleven voor 2020 onder begroting. Voor een deel hangt dit samen met de latere oplevering van de verbouwing van de sporthal en de deelverbouwing voor de faculteit BFM. Hierdoor zijn ook de bijbehorende IT-investeringen vertraagd.

8.4 Bedrijfsvoering en duurzaamheid

Duurzaamheid is voor De Haagse Hogeschool een belangrijk thema. Er is een raamwerk opgezet om te zorgen dat de afzonderlijke duurzaamheidsprojecten samen naar een vastgesteld doel werken.

Vanuit onderwijs en onderzoek is een aantal belangrijke duurzaamheidsinitiatieven gestart:

- **Green office**

Een platform geleid door studenten en medewerkers om duurzaamheid van en sociale gelijkheid in De Haagse Hogeschool te bevorderen. Een vast team van studenten en medewerkers stimuleert, activeert en verbindt initiatieven binnen en buiten de hogeschool om impact te maken.

- **Kenniscentrum Mission Zero**

Het Kenniscentrum Mission Zero heeft een duidelijke missie: een economie realiseren die draait op duurzame energie en herbruikbare grondstoffen en materialen. Het kenniscentrum zet multidisciplinair onderzoek en een integrale aanpak op technologisch, economisch, maatschappelijk en bestuurlijk gebied in bij het zoeken naar duurzame oplossingen.

- **The Crazy Ones**

The Crazy Ones is een initiatief vanuit 3 lectoraten en kenniscentra om samen te werken aan duurzame initiatieven in de hogeschool en elkaar daarbij te ondersteunen.

Vanuit de **facilitaire invalshoek** worden 4 sporen gevolgd om De Haagse Hogeschool duurzamer te maken:

- energiebesparing en transitie;
- reductie en recycling van afval;
- leefbaarheid;
- groene ICT.

Energiebesparing

Omdat De Haagse Hogeschool een erkend MJA-bedrijf is (meerjarenafspraken energie-efficiëntie), hebben we de wettelijke plicht om jaarlijks een energiebesparing van minimaal 2 procent te halen. In 2020 is die besparing ruimschoots gehaald. Verschillende technische installaties zijn vervangen door energiezuinige varianten. Vrijwel alle verlichting is inmiddels vervangen door energiezuinige LED.

Met een routeplan hebben we verkend welke scenario's de hogeschool kan volgen om tot een volledig CO₂-neutraal gebouw te komen. De verschillende scenario's zijn financieel doorgerekend. Het zijn meerjarenplannen, die aansluiten op het bestaande Meerjaren Onderhouds Plan, waarmee de transitie naar volledig hernieuwbare energie in het hoofdgebouw mogelijk wordt gemaakt.

Bij de vernieuwing van het huurcontract voor Poseidon is succesvol een A-label voor het gebouw verkregen.

Reductie en recycling van afval

De hogeschool hanteert de aanbestedingsregels voor duurzame aanbestedingen. De uitrol van de aanbesteding van de catering van 2019 heeft succesvol plaatsgevonden. In het cateringconcept wordt uitgegaan van gezonder eten, minder verpakkingen en grotere diversiteit. Door de installatie van watertappunten (Join the pipe) worden wegwerpverpakkingen minder noodzakelijk. Het ophalen van afval is opnieuw aanbesteed, waarmee in een langdurige overeenkomst naar *zero waste* gewerkt wordt.

Bij alle nieuwe contracten zijn afspraken gemaakt over duurzaam vervoer en het vermijden of het recyclen van verpakkingen. Door toepassing van het 10R-model van circulariteit wil De Haagse Hogeschool in 2030 geen restafval meer genereren.

Leefbaarheid en groene ICT

Met de gemeente Den Haag is overleg geweest over het te behalen duurzaamheidsdoel, de samenwerking op uitvoeringsniveau en de eventuele financiële ondersteuning van de hogeschool door de gemeente. Een intentieverklaring over dit onderwerp is opgesteld.

In de gebiedsontwikkeling van Laakhaven wordt een warmtenet aangelegd, waar met projectontwikkelaars en de gemeente Den Haag de aansluitingsmogelijkheden van de WKO (Warmte Koude Opslag) van de hogeschool worden verkend.

Duurzaamheid in breder perspectief

Vanuit het facilitaire duurzaamheidsprogramma wordt invulling gegeven aan de samenwerking met Onderwijs en Onderzoek op het gebied van duurzaamheid. Zo heeft de faculteit M&O in samenwerking met de dienst FZIT een proef met sensors georganiseerd, waarbij het doel is om het gebruik van de afvalbakken beter te benutten.

Voor duurzaamheid zijn in 2020 op hogeschoolniveau voor het eerst 2 kern-KPI's geformuleerd die in de Kaderbrief 2021 zijn opgenomen. Hierover zal in de komende jaren gerapporteerd worden.

De KPI's betreffen het reduceren van afval en CO₂-uitstoot.

8.5 Continuïteitsparagraaf – meerjarenbegroting

Inleiding

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

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

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

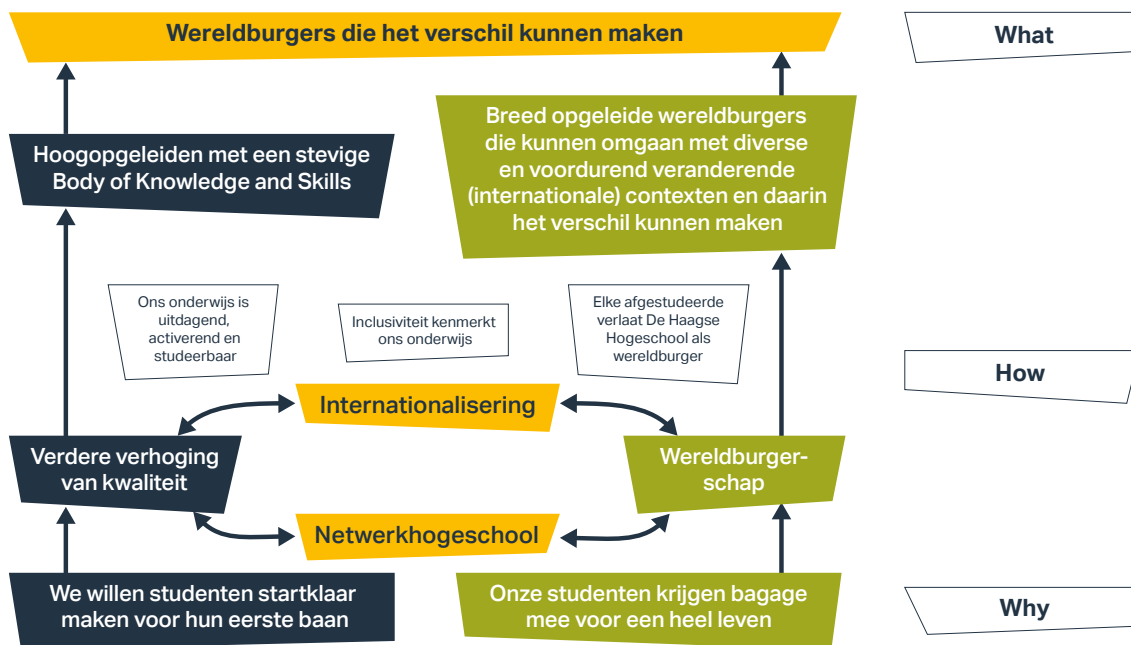
Instellingsplan 2020-2022

Aan de basis van de ontwikkeling van de hogeschool staan de uitgangspunten van het instellingsplan dat in 2014 is opgesteld: Wereldburgers in een lerende samenleving. Omdat de realisatie van dit plan, zoals de implementatie van de zogeheten WIN-thema's (Wereldburgerschap, Internationalisering en Netwerkhogeschool) en van het onderwijskader nog

niet geheel is afgerond, heeft het College van Bestuur in februari 2019 besloten om het huidige instellingsplan met een periode van 2 jaar te verlengen tot en met 2022. In dit plan is de visie beschreven voor de resultaten die De Haagse Hogeschool in 2022 wil bereiken en waarin wordt ingezet op een verdere verhoging van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, onder meer via:

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

Visueel is de samenhang van deze doelstellingen als volgt weergegeven:



Deze 3 onderling sterk samenhangende strategische speerpunten zijn richtinggevend voor de ontwikkeling van het onderwijs, onderzoek en organisatie van De Haagse Hogeschool en nader uitgewerkt in meerjarenplannen voor alle faculteiten en diensten.

Focus vanuit hogeschoolbrede bestuursagenda

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

De focus voor deze agenda is gebaseerd op 3 hoofdlijnen van beleid, die kernachtig weergeven voor welke opgave de hogeschool staat:



Wij hebben de ambitie om ons instellingsplan in 2022 te realiseren. Dat betekent dat studenten onze onderwijsvisie in de praktijk ervaren in de betekenis van wereldburgerschap, inclusiviteit en uitdagend, activerend en studeerbaar onderwijs. Uitgaande van onze missie focussen we op persoonlijke groei en ontwikkeling van studenten. Dit wordt gerealiseerd doordat onze professionals actief zijn in teams die verantwoordelijkheid dragen voor de persoonlijke ontwikkeling van studenten, maar ook van de teamleden. In 2022 zijn aantoonbare stappen gezet richting een meer diverse medewerkerspopulatie, met een focus op etnische diversiteit.

Ons onderzoek versterkt onderwijs, student en samenleving. Dat betekent dat onze kenniscentra zijn gedreven vanuit de vraag naar kennis, onderdeel zijn van een breed (intern en extern) netwerk en daarmee maatschappelijk relevant zijn.

Met een kwalitatief hoogwaardig onderwijsaanbod voor werkenden wordt vanaf 2022 een nieuwe doelgroep aangesproken om antwoord te geven op andere vragen uit de arbeidsmarkt. Het nadrukkelijk inzetten op onderwijs voor werkenden vormt een grote verandering voor De Haagse Hogeschool, omdat onze kernactiviteiten nu nog voor een groot deel gericht zijn op bacheloronderwijs.

Bij onze doelen past een dienstverlening die ook in de toekomst ondersteuning van en investeringen in het onderwijs mogelijk maakt. In 2022 is de samenwerking tussen faculteiten en diensten nog verder verbeterd, waarbij het primaire proces altijd het uitgangspunt is. De IT en de informatievoorziening (IV) zijn verbeterd. Tot slot is in 2022 een leer- en werkomgeving gerealiseerd die onze ambities ondersteunt door de uitvoering van ons Meerjarenplan Huisvesting.

Voor 2021 zijn binnen deze hoofdlijnen de volgende stappen voorzien:

Realisatie onderwijsvisie en -kader

Eind 2021 zijn de curricula van de opleidingen in lijn gebracht met het onderwijskader. We beogen met de implementatie van de onderwijsvisie en het onderwijskader uitdagend, activerend en studeerbaar onderwijs te realiseren, dat inclusief is en studenten opleidt tot wereldburgers.

Dit moet leiden tot een hogere studenttevredenheid, lagere uitval, passende slagingspercentages, waar mogelijk minder langstudeerders en een betere doorstroom van onze eerstejaarsstudenten – rekening houdend met de specifieke behoeften van de nieuwe COVID-19-instroom. Kortom, meer studentsucces.

Realisatie onderzoekskader

Na afronding van de formele transitie naar 7 kenniscentra in 2020, staat in 2021 het opbouwen van een goede onderzoeksinfrastructuur en de verbinding onderzoek en onderwijs centraal in de realisatie van het onderzoekskader. Dit is een gedeelde opgave van zowel het onderwijs als van het onderzoek.

Daarmee willen we een sterkere wisselwerking in de zeshoek onderwijs, praktijk en onderzoek bereiken alsmede een effectievere aansturing van het onderzoek. Doel hiervan is beter onderwijs door onderzoek. Tevens moet onderzoek bijdragen aan de vorming van onze studenten. Ook willen we de externe profilering van de kenniscentra vergroten, waardoor de externe bekendheid en financiering toeneemt.

Portfoliomanagement

Op basis van de analyse portfolio voltijdsbachelor die eind 2020 plaatsvindt, wordt ons huidige assortiment, inclusief masters, tegen het licht gehouden en afgestemd op de toekomstige wensen en eisen. Dit om te komen tot een toekomstbestendig assortiment.

Bedrijfsvoering

In 2021 continueert De Haagse Hogeschool de inspanningen op het gebied van bedrijfsvoering om financieel in controle te blijven, de dienstverlening te verbeteren en te verduurzamen en deze verder af te stemmen op de behoefte van het onderwijs en onderzoek. Er zijn 2 prioriteiten benoemd:

Het verbeteren van de IT- en informatievoorziening (IV)

Prioriteit is om te bereiken dat IT/IV de noodzakelijke bijdrage levert aan onderwijs en onderzoek door ontwikkelingen als onder andere *blended learning*, digitaal toetsen, juiste infrastructuur in het kader van onderzoek en flexibilisering onderwijs mogelijk te maken. Die bijdrage moet aansluiten bij de eisen en wensen van de organisatie. Er wordt collectief eigenaarschap gevoeld van faculteiten, diensten en kenniscentra/lectoraten voor dit onderwerp.

Het verbeteren van de samenwerking binnen de ketens onderwijs-onderzoek-ondersteuning

Leidend bij het verbeteren van de samenwerking binnen de ketens onderwijs-onderzoek-ondersteuning is dat we de dienstverlening afstemmen op keuzes die we maken in het primaire proces. Hiervoor blijft van belang dat faculteiten, diensten en kenniscentra op een gestructureerde wijze over en weer duidelijk maken wat zij van elkaar verwachten, daarbinnen prioriteiten overeenkomen en structureel afstemmen hoe de verwachtingen vervolgens worden gerealiseerd en hoe dit door studenten en medewerkers wordt ervaren.

Teamontwikkeling en professionele cultuur

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

Meer diversiteit en inclusie zijn centrale doelstellingen voor 2021. We sluiten hierbij aan bij de *Sustainable Development Goals* (SDG's) op de thema's inclusiviteit en diversiteit.

De studentenpopulatie van De Haagse Hogeschool is zeer divers, ongeveer de helft van de studenten heeft een internationale of migratieachtergrond. We willen dat elke student zich optimaal kan ontplooien. Daarvoor is herkenning en erkenning nodig. We streven daarom naar een grotere diversiteit in ons medewerkersbestand en naar een inclusieve cultuur. Leidinggevendenden hebben een belangrijke voorbeeldfunctie voor de rest van de organisatie in het doorvoeren van de gewenste veranderingen. Dit geldt ook ten aanzien van de verdere ontwikkeling van resultaatverantwoordelijke teams. We willen dat iedere leidinggevende op De Haagse Hogeschool zich open, faciliterend, ondersteunend en reflectief opstelt. Ook willen we dat iedere medewerker bezig is met zijn eigen professionele ontwikkeling.

Impact COVID-19

COVID-19 onderstreept dat niet alles planbaar en te voorspellen is. De bestuursagenda 2021 is geschreven vanuit het scenario dat in de loop van 2021 ons onderwijs en onderzoek zo veel als mogelijk doorgang kan vinden op dezelfde wijze als in de tijd voor COVID-19. Op dit scenario is ook de meerjarenbegroting gebaseerd, die we hierna verder toelichten.

De meerjarenbegroting is opgesteld op basis van de begroting 2021. Vanaf het begrotingsjaar 2020 stuurt de hogeschool op het kunnen inzetten van de bestemmingsreserves, teneinde de begrotingsruimte die beschikbaar is vanuit de rijksbekostiging en de collegegelden maximaal te kunnen benutten voor de bekostiging en ondersteuning van het onderwijs vanuit de hiervoor geschetste bestuursagenda.

Deze benadering resulteert in een begroot totaalresultaat voor 2021 van negatief € 9,8 miljoen, waarvan € 7,8 miljoen wordt onttrokken uit de bestemmingsreserves en € 2,0 miljoen als toelaatbaar dekkingstekort is te beschouwen conform de hogeschoolbegroting 2021.

Voor de jaren tot en met 2024 wordt deze lijn voortgezet. Ook voor deze jaren sturen we op een negatief totaalresultaat, overigens binnen een voorzichtige bandbreedte. Dit is mede mogelijk, omdat vanaf 2021 een verdere stijging is voorzien in de rijksbijdragen vanuit studievoorschotmiddelen.

Het vastgestelde reservebeleid en het vrijmaken van eigen vermogen om te kunnen investeren in de hogeschool gaan gepaard met het aantrekken van vreemd vermogen. In 2020 is een schatkistfinanciering aangegaan om de investeringen in vastgoed voor de jaren 2021 tot en met 2025 te kunnen realiseren.

In deze periode is voorzien in een financieringsruimte van € 40 miljoen. Vanuit de lopende financieringsovereenkomst wordt hiervan tot en met 2021 € 20 miljoen aangetrokken (€ 12 miljoen in 2020, € 8 miljoen in 2021).

Hierna worden de uitgangspunten bij de meerjarenbegroting verder toegelicht. Deze meerjarenbegroting is – inclusief de begroting 2021 - goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

Meerjarenbegroting

Vanwege de onzekerheid die gepaard gaat met COVID-19 zijn voor 2021 en verder in de hogeschoolbegroting 2 scenario's ten aanzien van studentaantallen gepresenteerd: een *base case* en een *worstcasescenario*. Het *base-case*-scenario gaat uit van behoud van het in 2020 gerealiseerde absolute niveau van instroom. Het *worstcasescenario* gaat uit van een aanhoudende krimp van 1 procent lagere instroom per jaar.

De hier gepresenteerde meerjarenbegroting is gebaseerd op het *base-case*-scenario zoals ook gehanteerd bij de begroting 2021, aangepast aan de werkelijke cijfers van 2020.

Meerjarenprognose exploitatieoverzicht (in mln)	Realisatie 2020	Begroting 2021	MJP 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
BATEN						
Rijksbijdrage	160,3	162,9	165,1	164,4	162,5	160,7
Studievoorschotmiddelen	7,3	12,2	15,7	16,7	18,9	20,5
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	0,9	1,4	1,5	1,5	1,5	1,5
Collegegelden	48,7	48,6	49,4	49,1	48,9	48,6
Contractonderwijs	3,5	4,1	4,0	4,0	4,0	4,5
Contractonderzoek	3,0	2,0	2,3	2,3	2,3	2,3
Overige baten	3,6	2,7	3,5	3,5	4,0	4,0
Totaal baten	227,3	234,0	241,5	241,5	242,0	242,0
LASTEN						
Personele lasten	180,8	189,5	190,9	188,7	189,1	189,6
Afschrijvingen	16,0	17,8	18,9	19,6	19,6	19,4
Huisvestingslasten	11,8	12,2	11,9	12,2	12,3	12,0
Overige instellingslasten	22,1	24,3	26,0	26,0	26,0	26,0
Totaal lasten	230,7	243,8	247,8	246,5	247,0	247,0
Saldo baten en lasten	-3,4	-9,8	-6,3	-5,0	-5,0	-5,0
Financiële baten en lasten	-0,1	-	-	-	-	-
Totaal resultaat	-3,4	-9,8	-6,3	-5,0	-5,0	-5,0
tlv reserve huisvesting	3,7	5,2	5,0	5,0	5,0	5,0
tlv reserve onderzoek	1,1	1,3	1,3	-	-	-
tlv reserve lectoraat	-0,5	0,9	-	-	-	-
tlv reserve DAM	0,0	0,2	-	-	-	-
tlv reserve private activiteiten	0,3	0,3	-	-	-	-
Inzet reserves	4,6	7,8	6,3	5,0	5,0	5,0
Begrotingsresultaat	1,1	-2,0	-	-	-	-

Toelichting

Rijksbijdragen ontwikkelen zich gelijkmatig; collegegelden maken pas op de plaats

Aan de meerjarenbegroting ligt de volgende veronderstelde ontwikkeling ten grondslag ten aanzien van de verwachte studentenaantallen (*base case*):

Scenario base case MJB: bekostigde inschrijvingen en diploma's			
bekostigingsjaar	aantal gewogen ingeschreven bekostigde studenten	aantal gewogen ingeschreven bekostigde diploma's	Totale bekostigde gewogen inschrijvingen en graden
2020	19.272	3.974	23.246
2021	19.356	4.019	23.375
2022	20.296	3.687	23.983
2023	20.055	3.946	24.000
2024	19.942	3.955	23.897
2025	19.839	3.940	23.779

In de meerjarenbegroting is sprake van een stijging van ingeschreven bekostigde studenten als resultante van een hogere instroom, waartegenover een lagere doorstroom (want hogere uitval) wordt verwacht en een hoger aantal afstuderenden. Tevens wordt uitgegaan van een toename van het bekostigingspercentage.

Deze laatste factor heeft met name in 2022 een groot effect in de doorrekening van het aantal bekostigde studenten. De rijksbijdragen (inclusief studievoorschotmiddelen) ontwikkelen zich daardoor gelijkmatig.

In aantallen ingeschreven studenten (zie tabel hierna) is echter sprake van een langzame afname in de komende jaren, hetgeen tot uiting komt in de dalende collegegelden.

Scenario base case MJB: ingeschreven studenten	
inschrijvingsjaar	stand 1 okt. jaar t
2020	26.266
2021	25.959
2022	25.813
2023	25.680
2024	25.557
2025	25.409

De gelijkmatige ontwikkeling in de studentenaantallen en het uitblijven van het verwachte grillige verloop als gevolg van COVID-19 leidt in de meerjarenbegroting tot een grotere gelijkmatigheid in de baten uit de rijksbijdragen en uit de collegegelden.

De verwachte bekostigde aantallen inschrijvingen en diploma's zijn leidend voor de te verwachten rijksbijdragen. Vanwege de t-2-bekostigingsmethode zijn de werkelijke aantallen die ten grondslag liggen aan de te verwachte rijksbijdragen voor de jaren 2021 en 2022 in de prognose meegenomen.

De basisrijksbijdrage toont een dalende trend, waarbij het aandeel studievoorschotmiddelen (ook voor 2025 overgenomen uit de OC&W-begroting) toeneemt en de teruglopende basisrijksbijdrage compenseert. Als gevolg van de langzame afname van de ingeschreven studenten neemt de bijdrage uit collegegelden af.

Noch een eventueel effect van de halvering van het collegegeld, noch de aangekondigde structurele verhoging ter compensatie van toegenomen instroom als gevolg van COVID-19, is meegenomen in deze meerjarenbegroting. Bij het voorgaande heeft nog geen actualisatie plaatsgevonden aan de hand van de veel grotere studentenaantallen die wij vanaf september 2021 verwachten.

We merken op dat de studievoorschotmiddelen vanaf 2022 beschikbaar komen na goedkeuring van het plan Kwaliteitsafspraken van De Haagse Hogeschool. Op het moment van het opmaken van het bestuursverslag is dit aanvraagtraject nog onderhanden (zie hoofdstuk Kwaliteitsafspraken).

Overige overheidsbijdragen en subsidies en overige baten

Voor 2021 is voor deze opbrengstcategorieën gezamenlijk € 6,1 miljoen begroot. Uitgangspunt voor 2022 en de jaren daarna is een verdere toename naar een niveau van € 9,5 miljoen in 2024 en verder, mede samenhangend met een groei van de tweede en derde geldstroom vanuit onderzoeksactiviteiten.

Contractonderwijs

In deze meerjarenbegroting is uitgegaan van een stabiele ontwikkeling van baten vanuit het contractonderwijs. In 2021 wordt de transitie van het contractonderwijs van een zelfstandige organisatie-eenheid naar inbedding in de faculteiten ingezet. Hiermee creëren we mogelijkheden voor een betere aansluiting bij het bacheloronderwijs en bij het onderzoek in lectoraten en kenniscentra.

Voorzichtigheidshalve zijn de baten uit contractonderwijs voor de komende jaren op € 4,0 miljoen gezet.

Personele lasten

De ontwikkeling van de personele lasten laat na een stijging in 2022 een daling zien tot het niveau van 2021 (€ 189,5 miljoen). Dit verloop is min of meer gelijk aan de ontwikkeling van de studentaantallen zoals zichtbaar is in de hierna gepresenteerde tabel. In de loonkosten is rekening gehouden met loonkostenstijging en hogere pensioenpremies.

Personeels- en studentenaantallen

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

Kengetallen studentenaantallen en personele bezetting (fte's)	Realisatie 2020	Begroting 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Raming 2025
Studentenaantallen	26.266	25.959	25.813	25.680	25.557	25.409
	26.266	25.959	25.813	25.680	25.557	25.409
Personele bezetting in fte's *)						
(A) Personeel primair Proces (OP)	1.195	1.196	1.183	1.177	1.172	1.167
Bestuur/Management	65	65	65	65	65	65
Ondersteunend personeel	587	612	605	601	598	596
(B) Totaal OBP	652	677	670	666	663	661
Totaal personele bezetting	1.847	1.873	1.853	1.843	1.835	1.828

* De personele bezetting is exclusief participanten (10 fte). De formatie uitgedrukt in fte voor participanten wordt berekend op basis van de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten.

In deze opstelling zijn de volgende ontwikkelingen zichtbaar:

- In het najaar van 2020 is de OP met 27 fte gestegen naar 1.195 fte. Dit geeft de groei in studentaantallen weer. Bij 2 faculteiten groeide de instroom; over de hele linie was de doorstroom hoger als gevolg van de opschorting van het NBSA. Vanaf 2021 stabiliseert het fte-niveau.
- De toename in OBP van 20 fte, met name als gevolg van het vanaf 2021 beschikbaar komen van centrale studievoorschotmiddelen, in te zetten voor een goede leeromgeving.

- Indien de inzet van reguliere fte volgens de gebruikelijke productiviteitsverhoudingen (actuele docent/studentratio en OP/OBP-verhoudingen zoals blijkend uit de begroting 2021) worden ingezet resulteert hieruit een beeld van een afnemende fte-formatie voor de komende jaren.

Afschrijvingen

De afschrijvingen zijn in overeenstemming met de meerjarenplannen op het gebied van huisvesting en IT. Zichtbaar is hoe het blijvend hoge investeringsniveau voor de komende jaren leidt tot hogere afschrijvingslasten en een stabilisatie na 2024.

Huisvestingslasten

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

Overige instellingslasten

Het niveau van de overige instellingslasten is COVID-19 gevoelig. In deze meerjarenbegroting is uitgegaan van een terugkeer naar een 'normaal' niveau in 2022.

Meerjarenprognose balans per 31-12 (in mln.)	Realisatie 2020	Begroting 2021	MJP 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
ACTIVA						
Materiele vaste activa	143,4	144,2	141,6	130,7	119,4	109,4
Totaal Vaste activa	143,4	144,2	141,6	130,7	119,4	109,4
VLOTTENDE ACTIVA:						
Vorderingen	8,6	8,6	8,5	8,6	8,6	8,6
Liquide middelen	38,3	35,7	40,0	44,3	48,9	52,3
Totaal vlottende activa	46,9	44,3	48,5	52,9	57,4	60,8
Totaal activa	190,3	188,5	190,1	183,5	176,9	170,2
PASSIVA						
EIGEN VERMOGEN						
Eigen vermogen	113,3	103,5	97,2	92,2	87,2	82,2
Voorzieningen	12,4	12,5	12,6	12,9	13,9	13,9
Langlopende schulden	12,0	20,0	27,6	25,5	23,4	21,4
Kortlopende schulden	52,6	52,4	52,7	52,9	52,3	52,7
Totaal passiva	190,3	188,5	190,1	183,5	176,9	170,2

Toelichting

Materiële vaste activa: ontwikkeling investeringen

De investeringen in vaste activa zijn als volgt te specificeren:

Bedragen x € 1 mln.	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Informatietechnologie	2,6	3,6	3,5	3,6	3,3	3,8
Facilitair Bedrijf	1,2	1,1	1,3	1,2	1,0	1,5
Huisvesting:						
<i>Vervangingsinvesteringen</i>	4,4	4,6	3,2	3,5	3,6	3,7
<i>Kwaliteitsinvesteringen</i>	1,9	3,2	1,5	-	-	-
<i>Masterplan</i>	5,4	5,2	6,4	-	-	-
<i>Sporthal</i>	1,8	0,4	-	-	-	-
Practicum lokalen	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Totaal investeringen	18,0	18,6	16,3	8,7	8,4	9,4

De meerjareninvesteringen zijn voor nu gebaseerd op de meest recente plan- en besluitvorming. Hierin is nog niet opgenomen: de *fastlane*-aanpak naar een energieneutrale huisvesting. Dit is onderdeel van een meerjarenonderhoudsplan dat naast onderhoud voorziet in verduurzaming van de huisvesting.

In de huidige planvorming daalt de huisvestingsreserve tot en met het jaar 2027 om daarna weer te stijgen. De eerste contouren van bovenstaande plannen leiden tot een verhoging van het investeringsniveau en kunnen leiden tot een hogere uitnutting van de huisvestingsreserve. In 2021 zal een heroriëntatie op de planvorming plaatsvinden. Hierbij worden de daaruit voortvloeiende investeringen beschouwd in relatie tot de liquiditeitsprognose, en exploitatielasten in relatie tot de huisvestingsreserve, die niet lager mag zijn dan nihil.

Liquide middelen en vreemd vermogen

Verband houdend met het hoge investeringsniveau en de wens om de reserveringen in de bestemmingsreserve te kunnen inzetten, is in 2020 een schatkistfinanciering aangetrokken (zoals hiervoor toegelicht). De aangetrokken leningen zullen in 15 jaar worden afgelost. Het rentepercentage (op een rentefixatietermijn voor 15 jaar) is 0,1 procent.

Voorzieningen

Gegeven het verwachte resultaatneutrale effect is in de meerjarenprognose van de balans geen rekening gehouden met de afname van de voorzieningen voor DI-uren in 2021 t/m 2023.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen daalt tot 2025 als gevolg van de toegestane negatieve resultaten die volgen uit de Bestuurlijke Agenda 2020 en de bewuste inzet van middelen uit de bestemmingsreserves onder het gelijktijdig aantrekken van vreemd vermogen.

De meest belangrijke bestemmingsreserve betreft de huisvestingsreserve. Deze reserve is gevormd om toekomstige huisvestingskosten op te kunnen vangen. Jaarlijks wordt deze afgezet tegen de meerjarige huisvestingsbegroting. Door forse investeringen wordt de komende jaren door hogere afschrijvingslasten beslag gelegd op deze reserve.

Balans en (ontwikkeling van) financiële ratio's

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

(Balans)ratio's

Kengetallen meerjarenraming	Realisatie 2020	Begroting 2021	MJP 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
Solvabiliteit 2 (EV+VZ/TV)	66,0%	61,6%	57,8%	57,3%	57,2%	56,5%
Current Ratio (VA/VP)	0,89	0,84	0,92	1,00	1,10	1,15
Rentabiliteit (Exploitatieresultaat/Totale baten)	-1,5%	-4,2%	-2,6%	-2,1%	-2,1%	-2,1%
Huisvestingsratio (huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen/totale lasten)	9,8%	10,1%	10,2%	10,7%	10,7%	10,6%

Met uitzondering van de rentabiliteitsratio (deze blijft in de beleidsperiode onder nul – een bewuste beleidskeuze¹⁰) ontwikkelen de ratio's zich binnen de gewenste bandbreedten. Het inzetten van de bestemmingsreserves en het aantrekken van vreemd vermogen leiden tot een verantwoorde afname van de solvabiliteit, onder een gelijktijdige verbetering van de current ratio.

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

Meerjarenperspectief: omstandigheden en ontwikkelingen als gevolg van COVID-19

De Haagse Hogeschool heeft een solide financiële basis. De solvabiliteit- en liquiditeitsratio's zijn op korte en lange termijn gezond en boven de signaleringsgrens van de Inspectie van het Onderwijs (zie voetnoot). Deze positie stelt ons in staat het hoofd te bieden aan de gevolgen van COVID-19 en de effecten op de bedrijfsvoering op korte en lange termijn.

Effecten van het Nationaal Programma Onderwijs

Op 17 februari 2021 heeft het kabinet besloten tot een Nationaal Programma Onderwijs om goed onderwijs ondanks de coronacrisis te bevorderen. Hiervoor wordt in totaal €8,5 miljard geïnvesteerd. De totale benodigde middelen voor de mbo-ho-component van het Nationaal Programma worden geraamd op ongeveer €2,7 miljard. De financiële steun kent 4 onderdelen:

- een tegemoetkoming aan studenten, voor mentale en financiële steun ten behoeve van studievoortgang;
- het verhogen van de lumpsum met een opslag (corona-enveloppe) voor extra begeleiding van studenten, stagetekorten en ondersteuning van docenten voor de periode 2021-2022, inclusief het verlengen van enkele al lopende maatregelen;
- het passend maken van ramingen bij toegenomen studentenaantallen, om er zo voor te zorgen dat er ook structurele financiering is voor de extra studenten;
- extra onderzoeksbudget voor instellingen om onderzoekers voor onderwijsgevende taken te behouden in het hoger onderwijs.

De effecten van het Nationaal Programma Onderwijs op de rijksbijdragen en de collegegelden waren ten tijde van het opstellen van de meerjarenbegroting in 2020 nog niet bekend en zijn daarom hierin niet meegenomen. Vanzelfsprekend is dat deze significante toekenning van invloed zal zijn op de resultaten van De Haagse Hogeschool op korte en middellange termijn, zoals gepresenteerd in bijgevoegde meerjarenbegroting. Daarbij benadrukken wij dat de bestedingscapaciteit als gevolg van het NPO zal toenemen.

De allocatie van deze middelen (op kortere en middellange termijn) zal in 2021 nader worden uitgewerkt en ter goedkeuring worden voorgelegd aan het College van Bestuur.

De belangrijkste risico's die hieruit volgen staan toegelicht in paragraaf 6.4.

¹⁰ Voor de volledigheid merken wij op, dat deze waarde - hoewel dit een bewust beleidskeuze betreft - meerjarig uitkomt onder de signaleringswaarde die OC&W aanreikt.

Hoofdstuk 9

Verslag en samenstelling Raad van Toezicht



Voorwoord

Het jaar 2020 kenmerkte zich door de COVID-19-pandemie en de ingrijpende gevolgen van deze pandemie op de activiteiten op de hogeschool. De raad heeft met instemming gevolgd hoe De Haagse Hogeschool snel schakelde naar digitaal onderwijs en digitale examinering. De raad heeft grote waardering voor de wijze waarop leiding, medewerkers en studenten zich aan de nieuwe omstandigheden hebben aangepast en wenst de hogeschoolgemeenschap toe dat onderwijs- en onderzoeksdoelstellingen zo veel mogelijk worden gehaald. Zeker nu de pandemie gedurende het jaar flink heeft voortgeduurd en de situatie met digitaal onderwijs en onderzoek bestendig bleef.

De raad is tevreden dat de organisatiestructuur voor onderzoek is vastgesteld. Onderzoek is een steeds belangrijkere prioriteit voor De Haagse Hogeschool en met de gekozen structuur kan het onderzoek optimaal tot wasdom komen.

Het jaar kenmerkte zich voorts door personele wijzigingen. Na het afscheid van collegevoorzitter Leonard Geluk hebben collegeleden Rajash Rawal (voorzitter ad interim) en Hans Camps in een interim-periode de hogeschool gedurende 4,5 maanden geleid. De raad is de heer Geluk zeer erkentelijk voor zijn inzet voor De Haagse Hogeschool gedurende zijn bestuursperiode en dankt de heer Rawal en de heer Camps voor hun extra inzet gedurende de interim-periode. Elisabeth Minnemann is per 15 augustus benoemd als nieuwe voorzitter. De raad heeft met genoegen geconstateerd dat voorzitter Minnemann voortvarend van start is gegaan in haar nieuwe rol. In de raad zelf nam Kitty Nooy na een zittingsperiode van 4 jaar afscheid als (voordrachts)lid van de raad. Inmiddels is Kristel Baele benoemd voor de ontstane vacature.

Visie op toezicht en toezichtkader

De Raad van Toezicht volgt zijn toezichtkader zoals is vastgesteld en gepubliceerd in 2015. De raad sluit aan bij de bestuursfilosofie die in het instellingsplan is geformuleerd en zoekt in zijn toezicht naar een goede balans tussen de 4 elementen van deze filosofie: interactie en verbinden, inspiratie en waarden, monitoren en meten, grenzen en regels. Het instellingsplan is met 2 jaar verlengd tot en met 2022. De vorming van het nieuwe instellingplan – te starten september 2021 – zal tevens leiden tot de vernieuwing van het toezichtkader.

De raad geeft in gesprekken en tijdens vergaderingen zijn adviserende taak nadrukkelijker vorm als belangrijk onderdeel voor een goede balans in het samenspel van bestuur en toezicht.

Uitgangspunten *good governance*

De principes van *good governance* zijn door hogescholen vastgelegd in de Branchecode Goed Bestuur van de Vereniging Hogescholen. De raad en het college onderschrijven integraal deze code uit november 2019 en werken vanuit de gezamenlijke overtuiging dat *good governance* zich kenmerkt door duidelijkheid, integriteit en verantwoording over strategie, resultaten en risico's.

De leden van de raad zijn, conform het bepaalde in de branchecode, onafhankelijk; zij hebben geen (deel)belangen bij de hogeschool. Een actueel overzicht van de functies en relevante nevenfuncties van de leden is beschikbaar via de website van de hogeschool. De verhouding tussen de raad en het College van Bestuur is vastgelegd in de statuten van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden. De verhouding tussen het College van Bestuur en de directeuren is geregeld in het Bestuurs- en beheersreglement De Haagse Hogeschool. In het Reglement Raad van Toezicht is de verhouding tussen bestuur en toezicht nader beschreven op basis van de relevante bepalingen uit de wet, de statuten en de branchecode. De statuten, het bestuurs- en beheersreglement en het Reglement Raad van Toezicht zijn in lijn met de organisatieontwikkeling en de geldende wettelijke bepalingen.

Uitoefening toezicht

De samenwerking tussen de raad en het College van Bestuur was in het verslagjaar open, kritisch en constructief. De inhoud van het overleg met het college is in hoofdzaak bepaald door de jaarplanning van de PDCA-cyclus, de HHS-beleidsagenda 2020 en het meerjarenperspectief. De taken van de raad – werkgever, toezichthouder en klankbord voor het bestuur – waren goed in balans. In 2020 waren er geen onderwerpen waarbij (potentieel) tegenstrijdige belangen van leden van de raad of het college een rol speelden. Zie paragraaf 6.4 Risicomanagement onder Rapportage van het toezichthoudend orgaan.

Raad van Toezicht: zelfevaluatie

De Zelfevaluatie RvT stond gepland voor november 2020. De begeleiding ervan door een extern deskundige was geregeld en afspraken met de stakeholders waren gemaakt. Door de strikte *lockdown*-maatregelen was een uitgebreide, fysieke uitvoering van de zelfevaluatie niet mogelijk. Besloten is de zelfevaluatie door te schuiven naar het voorjaar 2021.

Raad van Toezicht: samenstelling en interne zaken

In het verslagjaar is de samenstelling van de raad gewijzigd. Mevr. mr. C.A. Nooy heeft zich niet beschikbaar gesteld voor een tweede termijn. Voor haar in de plaats is per 15 juni 2020 mevr. drs. K.F.B. Baele benoemd als RvT-lid. Zij is RvT-lid geworden op voordracht van de Hogeschoolraad.

De raad kent 3 commissies: de Remuneratiecommissie, de Auditcommissie en de commissie Onderwijs & Onderzoek. De Raad van Toezicht is als volgt samengesteld:

Lid RvT	benoemd per	herbenoemd/ herbenoembaar per	datum van aftreden	functie	extra functie
Ir. W.J. Tempel	feb-13	feb-17	31-jan-21*	Voorzitter	Voorzitter Remuneratiecommissie
Em. prof. ir. L. de Quelerij	feb-13	feb-17	31-jan-21*	Vicevoorzitter	Voorzitter commissie Onderwijs & Onderzoek
Prof. dr. R.H.J.M. Gradus	1-jun-15	1-jun-19	1-jun-23	Lid	Voorzitter Auditcommissie
Mr. C.A. Nooy	15-jun-16	-	14-jun-20	Lid	Lid Remuneratiecommissie
J.F.M. van Rooijen, MBA	6-okt-16	1-okt-20	-	Lid	Lid Auditcommissie
Mr. S. Lutchman	1-jun-18	1-jun-22	-	Lid	Lid commissie Onderwijs & Onderzoek (tot en met 14 juni) Lid Remuneratiecommissie (vanaf 15 juni)
Drs. K.F.B. Baele	15-jun-20	15-jun-24	-	Secretaris	Lid Onderwijscommissie

*) Om reden van uitzonderlijke omstandigheden heeft de Raad van Toezicht besloten de datum van aftreden van de RvT-leden Tempel en De Quelerij met maximaal 1 jaar uit te stellen (was 31 januari 2021). Daarbij gebruikmakend van artikel 9.8 van de statuten van De Haagse Hogeschool. Na het uitbreken van de coronacrisis en daarbij overwegend de grote opgave voor De Haagse Hogeschool en haar onderwijs in het bijzonder is geconcludeerd dat continuïteit en stabiliteit in de bezetting van de Raad van Toezicht van groot belang is. Voorts is meegewogen dat:

- Op 15 augustus aanstaande een nieuwe voorzitter van het College van Bestuur aantreedt en dat een voorzitterswissel van de Raad van Toezicht tot extra discontinuïteit kan leiden.
- Medio 2021 moet de herbeoordeling NVAO over de Kwaliteitsafspraken afgerond worden waarbij stabiliteit, ook op het niveau van de Raad van Toezicht, van belang is.

College van Bestuur: samenstelling en functioneren

Per 1 april heeft de heer L. Geluk na 6 jaar voorzitterschap De Haagse Hogeschool verlaten. Tijdens de interim-periode hebben de heren R. Rawal en H. Camps samen het bestuur gevormd, waarbij de eerstgenoemde de voorzittersfunctie waarnam. Na een uitgebreide en zorgvuldige procedure is per 15 augustus mevrouw E. Minnemann benoemd tot voorzitter van het College van Bestuur van De Haagse Hogeschool.

Jaarlijks bespreekt de raad het functioneren van het College van Bestuur aan de hand van de gemaakte resultaat-afspraken. In september is de voortgang besproken. In januari 2021 vond de beoordeling plaats over 2020.

Overzicht besluiten en activiteiten Raad van Toezicht

Elke *reguliere* vergadering werd de raad aan de hand van een bestuurlijke schets uitvoerig bijgepraat door het college met onder meer als vast onderdeel Externe relaties en aangelegenheden. De Raad van Toezicht sluit geregeld aan bij de contacten van het College van Bestuur met diverse stakeholders. Zoals op 28 januari bij het diner pensant, georganiseerd samen met ROC Mondriaan, met bestuurders van organisaties rondom Laakhaven. Of tijdens het netwerkevent van 5 maart, met een bijdrage aan het event van premier Mark Rutte, waarin onderzoekers, docenten en studenten lieten zien hoe zij bezig zijn met het ontwikkelen van duurzame en innovatieve kennis en oplossingen.

De raad heeft 5 keer *regulier* vergaderd waarbij conform de PDCA-cyclus de gebruikelijke bespreek- en beslispunten op de agenda stonden, zoals de kaderbrief, de begroting, de Hogeschool monitor en de jaarrekening. Extra aandacht was er voor de inzet (centraal en decentraal) van de studievoorschot-middelen. In juni sprak de Raad van Toezicht met de Ombudsman Personeel over zijn jaarverslag.

Op 19 mei heeft de raad in aanwezigheid van de accountant de jaarstukken van 2019 besproken en goedgekeurd. Op 15 december is de begroting 2020 goedgekeurd op voorwaarde dat de Hogeschoolraad positief adviseerde. Zulks is vervolgens gebeurd kort na de jaarwisseling.

De raad constateerde met tevredenheid dat het overleg van het College van Bestuur en de Hogeschoolraad, in het bijzonder met de studentgeleding over en de uitvoering van het Plan De Haagse Kwaliteitsafspraken, goed verloopt. Tweemaal is een *besloten* vergadering ingelast. Zo werd in april besloten over de wervingsprocedure inclusief het profiel van de nieuwe voorzitter College van Bestuur; in juni over de benoeming van het nieuwe RvT-lid op voordracht van de medezeggenschap.

Er zijn 2 *thema*-vergaderingen gehouden. In het voorjaar is gesproken over de beoordeling Instellingstoets Kwaliteitszorg als "positief onder voorwaarden" en het traject om te kunnen voldoen aan de voorwaarden van het panel en de NVAO. Dit betrof overigens geen totaal nieuwe opzet, maar een plan en activiteiten in het verlengde van de reguliere werkzaamheden en passend in de realiteit van de coronacrisis. In het najaar heeft de nieuwe voorzitter van het College van Bestuur de Raad van Toezicht een doorkijk geschetst van de strategie 2021 en verder. Dit naar aanleiding van haar eerste 100-dagenanalyse.

In het voor- en najaar is er formeel overleg gevoerd met de voltallige Hogeschoolraad. Ook sprak de Raad van Toezicht 2 keer informeel met alle directeurs. Hiermee wordt onder meer uiting gegeven aan de proactieve betrokkenheid van de raad bij de hogeschool.

Werkbezoeken

Al vroeg in het jaar werd vanwege de coronacrisis duidelijk dat werkbezoeken bij de faculteiten, kenniscentra en diensten niet mogelijk zouden zijn. Dit zeer tot spijt van de Raad van Toezicht. Juist de informele opzet van zo'n werkbezoek biedt de Raad van Toezicht een waardevolle inkijk in de schoolorganisatie; dat werd node gemist.

Klassenindeling WNT 2020

Met ingang van het boekjaar 2016 is er sprake van een bezoldigingsmaximum WNT dat gebaseerd is op een regeling met instellingscriteria die een koppeling leggen met de bestuurlijke complexiteit van de instelling. In de regeling is vastgelegd dat het bepalen van de indeling in een bezoldigingsklasse geschiedt door de Raad van Toezicht. Het totaal aantal complexiteitspunten bedraagt 19 (gelijk aan 2019). De indeling in een bezoldigingsklasse is bepaald op klasse G met een bezoldigingsmaximum voor bestuursleden van € 201.000.

Contact tussen de Raad van Toezicht en de medezeggenschap

De raad beschouwt het overleg met de medezeggenschap als een belangrijke, interne bron van informatie over de beleidsontwikkeling en -uitvoering en daarmee over de resultaten en kwaliteit van de hogeschool. Er wordt uitvoering gegeven aan het instemmings- en adviesrecht van de medezeggenschap, conform de Wet Versterking Bestuurskracht zoals bij de procedure werving nieuwe voorzitter College van Bestuur en werving van een RvT-lid op voordracht van de Hogeschoolraad.

Een vertegenwoordiging van de raad heeft in mei en oktober het reguliere overleg gevoerd met de Hogeschoolraad. Specifieke onderwerpen die in 2020 met de Hogeschoolraad zijn besproken waren onder meer: de coronacrisis en de impact daarvan op studenten en medewerkers, ontwikkelingen met betrekking op onderwijs en onderzoek en bedrijfsvoering, de vorming van kenniscentra en de inrichting medezeggenschap KC, de reorganisatie van The Hague Graduate School en de samenwerking tussen Hogeschoolraad en Raad van Toezicht.

Commissies van de Raad van Toezicht

Auditcommissie

De Auditcommissie heeft in het verslagjaar 7 keer vergaderd. Op basis van haar betrokkenheid binnen de verschillende fases van de P&C-cyclus neemt de Auditcommissie doelmatigheid mee als onderdeel van haar toezichthoudende taken. De Auditcommissie liet zich met regelmaat informeren over de voortgang door de portefeuillehouder Financiën en de accountant. Vaste onderwerpen van gesprek waren de onderdelen van de P&C-cyclus: kaderbrief, begroting, periodieke managementrapportages en jaarrekening, meerjarenbegroting, het controleplan, de managementletter en het accountantsverslag. Verder werd stilgestaan bij het Jaarverslag Functionaris Gegevensbescherming FG, fraudedetectie, aanvraag schatkistlening, nieuw allocatiemodel, IT-diagnose, verantwoording en inzet studievoorschotmiddelen, voortgang kwaliteitsafspraken en ontwikkelingen rondom private activiteiten.

Commissie Onderwijs & Onderzoek

Voorafgaand aan het commissieoverleg spreken de RvT-leden van de commissie Onderwijs & Onderzoek met diverse groepen/partijen binnen de hogeschool. Dit jaar was dat 2 maal met een afvaardiging vanuit de Hogeschoolraad, eenmaal met projectleden van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) en eenmaal met een vertegenwoordiging van de leading lectoren.

Deze commissie kwam 4 maal bijeen met als vaste onderwerpen: Hogeschoolmonitor 2020, instroom en studiesucces, model OER, reglement in- en uitschrijving, bachelor- en AD-opleidingen.

In het verslagjaar zijn onder meer de volgende onderwerpen besproken: kwaliteitsafspraken en Instellingstoets Kwaliteitszorg, transitie naar kenniscentra, verantwoording en inzet studievoorschotmiddelen, NSE, scenario's COVID-19, onderwijs na corona, ontwikkelingen The Hague Graduate School.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie is in 2020 5 keer bijeen geweest en heeft daarbij veel tijd besteedt aan de procedures rondom de werving van een nieuwe voorzitter van het College van Bestuur en de werving van een lid van de Raad van Toezicht op voordracht van de Hogeschoolraad.

De beide leden van de Remuneratiecommissie voerden samen de functionerings- en beoordelingsgesprekken met de leden van het College van Bestuur.

Remuneratiebeleid voor het College van Bestuur

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

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

Declaraties van het bestuur worden onder verantwoordelijkheid van de voorzitter van de Raad van Toezicht goedgekeurd. De bestuurskosten en declaraties van het College van Bestuur zijn in 2020 conform de regeling van de Vereniging van Hogescholen. In 2020 is er geen gebruikgemaakt van de hardheidsclausule. Een overzicht van declaraties en bestuurskosten is opgenomen in paragraaf 6.2.

Remuneratiebeleid voor de Raad van Toezicht

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

- De honorering van toezichthouders moet gerelateerd zijn aan de reële inzet en tijd die een toezichthouder besteedt aan zijn taak, zoals de toelichting op de wet ook stelt.
- De Raad van Toezicht acht terughoudendheid op zijn plaats met betrekking tot zijn bezoldiging, gelet op de maatschappelijke discussie over beloningen aan de top.
- De raad richt zich voor de normering van zijn bezoldiging op de positie van De Haagse Hogeschool ten opzichte van de andere hogescholen en vooral de 5 grote hogescholen in de Randstad (G5).
- De raad vertaalt dit binnen de nu geldende kaders in de bezoldigingsbedragen (exclusief btw), zoals vermeld in onderstaande tabel.

Per 1 april 2020 is de bezoldiging voor de RvT-leden gewijzigd ten opzichte van 2019.

Bezoldiging voor RvT-leden (bedragen exclusief btw)

Funcie	Bezoldiging 2020	Max. 2020 WNT
Voorzitter	€ 15.677	€ 30.150
Lid	€ 10.415	€ 20.100

Inclusief btw bedraagt voor 2020 de bezoldiging voor de voorzitter € 18.969 en voor de overige RvT-leden € 12.646. De leden van de raad kunnen reiskosten en uitgaven voor deskundigheidsbevordering declareren. Een specificatie van de bezoldiging 2020 per lid van de raad is opgenomen in de jaarrekening.

Jaarrekening 2020



A.1.1 Balans per 31 december 2020 (na resultaatbestemming)

(Bedragen x € 1.000)

	31-12-2020		31-12-2019	
Vaste activa				
1.2 Materiële vaste activa	143.370		141.451	
Totaal vaste activa		143.370		141.451
Vlottende activa				
1.5 Vorderingen	8.558		8.616	
1.7 Liquide middelen	38.347		28.774	
Totaal vlottende activa		46.905		37.390
Totaal activa		190.275		178.841
Passiva				
2.1 Eigen vermogen		113.318		116.758
2.2 Voorzieningen		12.354		11.432
2.3 Langlopende schulden		12.000		-
2.4 Kortlopende schulden		52.603		50.651
Totaal passiva		190.275		178.841

A.1.2 Staat van baten en lasten over 2020

(Bedragen x € 1.000)

	2020		Begroting 2020		2019	
Baten						
3.1 Rijksbijdragen	167.574		163.891		161.317	
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	873		1.991		695	
3.3 Collegegelden	48.723		47.700		47.411	
3.4 Baten werk in opdracht van derden	6.539		5.375		5.484	
3.5 Overige baten	3.623		3.771		6.226	
Totaal baten		227.332		222.728		221.133
Lasten						
4.1 Personeelslasten	180.834		177.170		175.994	
4.2 Afschrijvingen	16.048		16.504		15.329	
4.3 Huisvestingslasten	11.785		12.162		12.208	
4.4 Overige lasten	22.054		26.054		24.750	
Totaal lasten		230.721		231.890		228.281
Saldo baten en lasten		-3.389		-9.162		-7.148
5. Financiële baten en lasten		-51		-		-62
Resultaat		-3.440		-9.162		-7.210
6. Belastingen		-		-		-
Totaal resultaat		-3.440		-9.162		-7.210

A.1.3 Kasstroomoverzicht over 2020

(Bedragen x € 1.000)

	2020		2019	
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo Baten en Lasten		-3.389		-7.148
Aanpassingen voor:				
4.2. Afschrijvingen en waardeverminderingen	15.568		14.799	
2.2. Mutaties voorzieningen	922		768	
		16.490		15.567
Mutatie in werkkapitaal				
1.5. Vorderingen	58		-1.267	
2.4. Kortlopende schulden	1.952		315	
		2.010		-952
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		15.111		7.467
5.1. Ontvangen interest	7		8	
5.5. Betaalde interest	58		70	
		-51		-62
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		15.060		7.405
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
1.1. Investerings in immateriële vaste activa	-		-	
1.1. Desinvesteringen in immateriële vaste activa	-		-	
1.2. Investerings in materiële vaste activa	-17.967		-21.620	
1.2. Desinvesteringen in materiële vaste activa	480		594	
1.3. Financiële vaste activa	-		-	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-17.487		-21.026
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
2.3. Nieuw opgenomen leningen	12.000		-	
2.3. Aflossing langlopende schulden	-		-	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		12.000		-
Mutatie liquide middelen		9.573		-13.621
1.7. Beginstand liquide middelen		28.774		42.395
1.7. Mutatie liquide middelen		9.573		-13.621
Eindstand liquide middelen		38.347		28.774

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Algemene toelichting

De jaarrekening is door de RvT goedgekeurd op 7 juni 2021.

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

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

De jaarrekening 2020 is door het College van Bestuur opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling. De gevolgen van Covid-19 hebben slechts een zeer beperkte invloed op de continuïteit van de Haagse Hogeschool.

Schattingen

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

Verbonden partijen

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

In het jaar 2020 zijn er geen van betekenis zijnde transacties met verbonden partijen buiten normale marktvoorwaarden aangegaan.

Toelichting op het kasstroomoverzicht

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

Algemene grondslagen

De jaarrekening 2020 van de Haagse Hogeschool is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs.

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

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar. Waar nodig ten behoeve van het inzicht in de jaarrekening, zijn de vergelijkende cijfers van 2019 aangepast.

Valuta

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

Operational leasing

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

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen en schulden, als financiële derivaten verstaan. Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost. De Haagse Hogeschool maakt geen gebruik van financiële derivaten en beperkt de risico's (renterisico, kasstroomrisico en kredietrisico) door gebruik te maken van betaalrekeningen en een spaarrekening bij banken met minimaal een AA-minus rating. In 2017 is de Haagse Hogeschool overgegaan op Schatkistbankieren bij de overheid. In 2020 is een schatkistfinanciering aangetrokken tegen een vast rentepercentage voor de gehele looptijd.

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

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Activa

Materiële vaste activa

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

De afschrijvingstermijnen zijn gebaseerd op de economische levensduur.

Gebouwen en terreinen

Activeringsgrens: € 50.000.-

Gebouwen

Waardering

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

Afschrijvingsmethodiek

Lineair in 30 jaar.

Aanpassingen in de gebouwen

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

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

Meerjaren Onderhoud

Waardering

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

Afschrijvingsmethodiek

Lineair op basis van de economische levensduur.

In de onderstaande clusters worden verschillende afschrijvingstermijnen gehanteerd.

Schilderwerk, luchtbehandeling, afwerkingen 5-10 jaar

Installaties 11-20 jaar

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

Terreinen

Waardering

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

Afschrijvingsmethodiek

Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Inventaris en apparatuur

Activeringsgrens:

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

Waardering

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

Afschrijvingsmethodiek

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

Kunst (niet aan het proces dienstbare materiële vaste activa)

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

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

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

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

Vlottende activa

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

Subsidieprojecten

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

Vorderingen en overlopende activa

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

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

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

Liquide middelen

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

Passiva

Eigen Vermogen

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

Algemene Reserve

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

Bestemmingsreserves

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

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

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

Bestemmingsfondsen

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

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, doelgroepen-beleid en participatiebeleid/banen. De middelen in dit fonds kunnen alleen met toestemming van de vakbonden voor een overeengekomen doel worden besteed.

Voorzieningen

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

Jubileumvoorziening

Voor de toekomstige jubileumuitkeringen is een voorziening gevormd. Het bedrag van de voorziening wordt bepaald op basis van een kansberekening dat de jubilea (25, 40 of 50 jaar) gehaald worden. De verwachte uitkeringen zijn contant gemaakt tegen 0,8% (2019 1%).

Wachtgeldvoorziening

De voorziening heeft betrekking op de verplichting voor het betalen van de (boven)wettelijke werkloosheidsuitkeringen van ex-werknemers van de Haagse Hogeschool. De hoogte van de voorziening is bepaald aan de hand van de maximale uitkeringsduur en een kansberekening op basis van de historische duur van de uitkeringen. De verwachte uitkeringen zijn contant gemaakt tegen 0,5% (2019 1%).

Voorziening duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering senioren

De voorziening is gevormd voor rechten op doorbetaalde afwezigheid waar in toekomstige verslagperiodes een beroep op kan worden gedaan en welke per balansdatum zijn te reserveren. De voorziening werktijdvermindering senioren bevat daarnaast een kansberekening voor medewerkers die vanaf toekomstige verslagperiodes gebruik kunnen maken van de regeling. Deze voorziening is contant gemaakt tegen 0,8% (2019 1%).

Voorziening Wet arbeidsmarkt in balans

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

Voorziening Langdurig zieken

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

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Kortlopende schulden

Dit betreffen schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar. Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Na eerste verwerking worden de schulden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio en disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde. De overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen, die aan opvolgende perioden worden toegerekend en nog te betalen bedragen, voor zover ze niet onder de andere kortlopende schulden zijn te plaatsen.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

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

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

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en – subsidies

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

Collegegelden

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

Baten in opdracht van derden

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

Overige baten

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

Personele lasten

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

De Haagse Hogeschool heeft de toegezegde pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basis premies betaald door de instelling. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP heeft de intentie ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. De dekkingsgraad per 31-12-2020 is 93,8%. Het risico van een te lage dekkingsgraad kan alleen leiden tot mogelijk hogere premies in de toekomst die dan als periodelast worden verwerkt. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

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

Afschrijvingen

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

Huisvestingskosten

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

Overige kosten

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

Rente opbrengsten

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

Rentelasten

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

Belastingen

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

Financiële instrumenten en risicobeheersing

Valutarisico

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

Prijrisico

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

Rente- en liquiditeitsrisico

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

Met een current ratio (0,89) ruim boven de signaleringsgrens is het liquiditeitsrisico gemitigeerd.

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

Kredietrisico

De hogeschool heeft geen significant kredietrisico.

A.1.4 Toelichting behorende tot de balans

Vaste activa

1.2 Materiële vaste activa

Gebouwen en terreinen

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

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

	Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	In uitvoering en vooruitbetaling	Niet aan het proces dienstbare MVA	Totaal
Stand per 1 januari 2020						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	208.170	18.335	37.223	5.476	415	269.619
Cum. waarde-verminderingen en afschrijvingen	108.097	-	20.071	-	-	128.168
Boekwaarden	100.073	18.335	17.152	5.476	415	141.451
Mutaties						
Investeringen	6.382	-	4.496	7.089	-	17.967
Desinvesteringen	-1.975	-	-1.856	-	-	-3.831
Afschrijvingen	-10.440	-	-5.128	-	-	-15.568
Herrubricering	5.161	-	-	-5.161	-	-
Waardevermindering	-	-	-	-	-	-
Terugneming van waardevermindering	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen desinvesteringen	1.547	-	1.804	-	-	3.351
Saldo	675	-	-684	1.928	-	1.919
Stand per 31 december 2020						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	217.738	18.335	39.863	7.404	415	283.755
Cum. waarde-verminderingen en afschrijvingen	116.990	-	23.395	-	-	140.385
Boekwaarden	100.748	18.335	16.468	7.404	415	143.370

WOZ waarde en verzekerde waarde gebouwen en terreinen

		peildatum
WOZ waarde gebouwen en terreinen	139.612	01-01-2020
Verzekerde waarde gebouwen	255.463	24-05-2018

Vlottende activa

1.5 Vorderingen

	31-12-2020		31-12-2019	
Debiteuren	496		870	
Studenten/deelnemers/cursisten	2.306		2.310	
Voorziening wegens oninbaarheid	-796		-657	
		2.006		2.523
Nog te ontvangen subsidies:				
OCW / EZ	131		184	
Gemeenten	83		4	
Overige overheden	694		943	
Overige subsidies	82		129	
		990		1.260
Overlopende activa:				
Vooruitbetaalde kosten	3.503		3.337	
Voorschotten personeel	3		29	
Te vorderen BTW	637		473	
Overig	1.419		994	
		5.562		4.833
Totaal vorderingen		8.558		8.616

Nog te ontvangen subsidies

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

Voorziening wegens oninbaarheid

De mutatie van de voorziening wegens oninbaar is als volgt:

	2020	2019
Stand per 1 januari	-657	-806
Onttrekking	135	416
Dotatie	-274	-267
Stand per 31 december	-796	-657

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

1.7 Liquide middelen

	31-12-2020	31-12-2019
Tegoeden op bank- en girorekeningen	38.279	28.706
Deposito's en spaarrekeningen	68	68
Totaal liquide middelen	38.347	28.774

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

Passiva**2.1. Eigen vermogen****Verloop eigen vermogen 2020**

	Stand per 01-01-2020		Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2020	
Algemene reserve						
Algemene reserve (publiek)		66.542	1.136	11		67.689
Bestemmingsreserves (publiek)						
Onderwijs	1.961		-83	-11	1.867	
Huisvesting	39.272		-3.679	-	35.593	
Onderzoek	7.481		-468	-	7.013	
		48.714				44.473
Bestemmingsreserves (privaat)						
Contractactiviteiten		-730	-333	-		-1.063
Bestemmingsfonds (publiek)						
DAM		2.232	-13	-		2.219
Totaal eigen vermogen		116.758	-3.440	-		113.318

Verloop eigen vermogen 2019

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

Statutaire regeling resultaatbestemming

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

Resultaatbestemming

Het nettoresultaat zoals gepresenteerd in de staat van baten en lasten over 2020 bedraagt € 3,44 mln. negatief.

Bestemmingsreserve Onderwijs

De hier gepresenteerde reservering betreft het fonds voor promovendi. Het verschil tussen de allocatie uit de rijksbijdrage en de werkelijk gemaakte kosten (in 2020 € 94K) wordt onttrokken aan de bestemmingsreserve. Verder worden via deze bestemmingsreserve de kosten voor innovatieprojecten in het onderwijs geleid, waarvoor in 2020 € 1,0 mln. was gereserveerd; de onderuitputting op deze reservering (€ 11K) wordt overgeheveld naar de algemene reserve. Per saldo een onttrekking van € 83K

Bestemmingsreserve Huisvesting

Jaarlijks wordt van de rijksbijdrage een bedrag afgezonderd voor huisvesting. De op huisvesting betrekking hebbende kosten worden hierop in mindering gebracht. Het hieruit ontstane resultaat wordt jaarlijks toegevoegd/onttrokken aan de reserve Huisvesting. Voor 2020 was de onttrekking € 3.679K.

Bestemmingsreserve Onderzoek

Jaarlijks wordt vanuit de kaderbrief vastgesteld welk deel van de rijksbijdrage wordt gereserveerd voor onderzoek in lectoraten en kenniscentra. Een bestemmingsreserve wordt opgebouwd voor middelen die zijn toegewezen aan lectoraten, waaraan meerjarig lectoren zijn verbonden (in principe aangesteld voor een periode van 4 jaar) en waarmee timingverschillen tussen kosten en opbrengsten in de planperiode van het lectoraat kunnen worden opgevangen. In 2020 leidde dat tot een dotatie van € 548K.

Aan de in het verleden opgebouwde algemene onderzoeksreserve is in 2020 € 1.016K onttrokken. Dit is het verschil tussen het gealloceerde bedrag voor onderzoek in de faculteiten en diensten en de realisatie.

Bestemmingsreserve Contractactiviteiten

Het exploitatieresultaat van The Hague Graduate School over 2020 is uitgekomen op negatief € 433K. € 100K daarvan heeft betrekking op de ontwikkeling van masteronderwijs. In lijn met het beleid Publiek Privaat van de hogeschool komt dit bedrag ten laste van de publieke reserve. Het tekort op de exploitatie van de masteropleidingen en professional courses van €333K is veroorzaakt door een lagere omzet als gevolg van een lagere instroom zowel in februari als in september en door het bijna geheel wegvallen van de vraag naar maatwerk opleidingen. Het kostenniveau daalde niet in gelijke mate. Aan het einde van het verslagjaar is als gevolg van deze aanloopkosten een negatieve bestemmingsreserve ontstaan van € 1.063K.

Bestemmingsfonds DAM

Het tekort van de voor het verslagjaar gereserveerde DAM (Decentrale arbeidsvoorwaarden) middelen (€ 13K) is onttrokken uit het bestemmingsfonds DAM. De in het verleden opgebouwde reserve (fonds) is voldoende voor toekomstige onttrekkingen, deze reserve zal geleidelijk worden afgebouwd conform afspraken met de bonden.

2.2 Voorzieningen

	Stand per 01-01-2020	Dotaties	Onttrekking	Vrijval	Stand per 31-12-2020	Kort- lopende deel <1 jaar	1-5 jaar	Lang- lopende deel >5 jaar
Personeelsvoorzieningen								
Jubileum voorziening	1.838	300	92	137	1.909	119	477	1.313
Wachtgeldvoorziening	1.769	2.084	1.384	418	2.051	1.641	404	6
Duurzame inzetbaarheid	4.178	1.271	714	230	4.505	1.018	3.487	-
Werktijdvermindering Senioren	2.947	761	548	198	2.962	889	2.073	-
Wet Arbeidsmarkt in Balans	150	88	75	-	163	104	59	-
Langdurig zieken	550	770	431	125	764	639	125	-
Totaal voorzieningen	11.432	5.274	3.244	1.108	12.354	4.410	6.625	1.319

2.3 Langlopende schulden

	Stand langlopend deel per 1-1-2020	Stand kortlopend deel per 1-1-2020	Stand totale schuld per 1-1-2020	Aangegane leningen in de verslagperiode	Aflossing in 2020	Stand totale schuld per 31-12-2020	Stand kortlopend deel per 31-12-2020	Stand langlopend deel per 31-12-2020	Bedrag looptijd 1-5 jr	Bedrag looptijd > 5jr	Effectieve rentevoet 2020
Schulden aan OCW / EZ	0	0	0	12.000	0	12.000	0	12.000	3.429	8.571	0,1%
Totaal langlopende schulden	0	0	0	12.000	0	12.000	0	12.000	3.429	8.571	

Schatkistfinanciering

In 2020 is een financieringsovereenkomst aangegaan bij het Agentschap van de Generale Thesaurie van het Ministerie van Financiën met een totale omvang van €20 mln. Het betreft een vastgoedfinanciering waarvoor (hypothecaire) zekerheid is gegeven op het gebouw Johanna Westerdijkplein 75 en een garantstelling is afgegeven door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De eerste tranche van € 12 mln. is in 2020 getrokken. De lening heeft een looptijd van 15 jaar met een vast rente percentage van 0,1% en zal vanaf 2022 lineair worden afgelost. De tweede tranche zal worden getrokken in 2021.

2.4 Kortlopende schulden

	31-12-2020		31-12-2019	
Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen Contractonderwijs/onderzoek		2.649		2.693
Crediteuren		5.721		6.110
Belastingen en premies sociale verzekeringen:n				
Loonheffing	8.041		7.709	
Te betalen BTW	220		-	
Premies en sociale lasten	331		328	
		8.592		8.037
Schulden ter zake van pensioenen		2.198		2.076
Overige kortlopende schulden		9		7
Overlopende passiva:				
Vooruitontvangen collegegelden	18.088		16.729	
Vakantiewaardering	6.376		5.751	
Vooruitontvangen Internationalisering	1.067		856	
Vooruitontvangen subsidies OCW /EZ	824		908	
Vooruitontvangen bedragen subsidies	2.584		1.403	
Nog te betalen kosten	3.710		5.107	
Overige overlopende passiva	785		974	
		33.434		31.728
Totaal kortlopende schulden		52.603		50.651

Vooruitontvangen bedragen subsidies

De laatste jaren stijgt de omvang van de goedgekeurde subsidies. Over het algemeen worden subsidies vooruitbetaald. Dit is terug te zien in de toename van de vooruitontvangen bedragen subsidies. Zo heeft de hogeschool in de tweede helft van het jaar hoge bedragen ontvangen voor een aantal projecten, zoals de van Aartsen Leerstoel van de gemeente Den Haag, de impuls gelden voor kenniscentra van SIA en de DCT Rees van Erasmus+ subsidie.

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

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

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

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

	<1 jr	1-5 jr	>5 jr
ICT gerelateerde verplichtingen	1.812	700	-
Gebouwen	2.512	7.762	14.893
Schoonmaakdiensten	1.914	535	-
Beveiliging	1.080	1.080	-
Verzekeringen	1.027	-	-
Samenwerkingsverbanden	3.241	5.454	11.649
Overige	722	333	-
Totaal verplichtingen	12.308	15.864	26.542

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

Toelichting op de posten van staat van baten en lasten

Baten

3.1 Rijksbijdragen

	2020	Begroting 2020	2019
Rijksbijdragen OCW	166.853	163.800	160.708
Overige subsidies OCW / EZ	721	91	609
Totaal rijksbijdragen	167.574	163.891	161.317

Verloopoverzicht begrote Rijksbijdrage naar gerealiseerde Rijksbijdrage 2020	
Begroting 2020	163.800
Mutaties n.a.v. de definitieve vaststelling:	
Hogere bijdrage loon/prijsbijstelling	2.800
Extra bijdrage budget OCW	210
Bijdrage n.a.v. bestuursakkoord flexibele lerarenopleidng	43
Realisatie 2020	166.853

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

	2020	Begroting 2020	2019
Gemeentelijke bijdragen en subsidies	416	1.889	233
Provinciale bijdragen en subsidies	82	-	-
Overige overheidsbijdragen	375	102	462
Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies	873	1.991	695

De ogenschijnlijk lagere realisatie van ontvangen overheidsbijdragen en subsidies in 2020 ten opzichte van de begroting is een gevolg van een gewijzigde administratieve rubricering die in 2019 heeft plaatsgevonden. In de realisatie is de verfijning al toegepast waar de begroting van 2020 nog niet op alle rubrieken is verfijnd.

De totale omvang van subsidies is de laatste jaren toegenomen. Deze baten zijn naast de overige overheidsbijdrage en -subsidies verantwoord onder de overige subsidies OCW / EZ, contractonderzoek en overige baten.

3.3 Collegegelden

	2020	Begroting 2020	2019
Collegegelden sector HBO			
Collegegelden	52.609	51.400	51.381
Restitutie collegegelden	-3.803	-3.500	-3.732
Collegegelden oninbaar	-83	-200	-238
Totaal collegegelden	48.723	47.700	47.411

De collegegelden waren in 2020 € 1,0 mln. hoger dan de begroting. Het werkelijke aantal studenten per peildatum was hoger dan bij de begroting was geprognostiseerd. Daarbinnen is de groep die het volledige collegegeld betaalt (ouderejaars) hoger dan begroot.

3.4 Baten werk in opdracht van derden

	2020		Begroting 2020		2019	
Contractonderwijs		3.549		4.495		4.077
Contractonderzoek						
NWO	1.694			880	1.323	
Overige non-profit organisaties	1.257			-	84	
Bedrijven	39			-	-	
		2.990				1.407
Totaal baten werk i.o.v. derden		6.539		5.375		5.484

In 2020 is een aantal (maatwerk)trajecten van The Hague Graduate School niet gestart. Dit is deels aan de Corona pandemie te wijten omdat er niet kon worden gereisd. Hierdoor zijn de baten van het contractonderwijs in 2020 lager dan begroot en lager dan de realisatie van 2019.

De combinatie van een groei in subsidies, en de in rubriek 3.2 ondergebrachte begroting daarvan leidt tot het verschil tussen realisatie en begroting op de regel Contractonderzoek. Daarnaast is er een stijging van overige externe inkomsten voor onderzoek.

3.5 Overige baten

	2020	Begroting 2020	2019
Verhuur onroerende zaken	266	238	292
Detachering personeel	307	748	415
Cursus- en inschrijfgelden	1.174	344	1.145
Overige studentbijdrage	326	311	680
Administratiekst./incasso	365	295	373
Readers/repro/syllabi	41	171	132
Commerciële activiteiten	26	100	82
Parkeergelden	90	155	186
Pachtsom	-11	270	578
Overige subsidies	345	117	437
Overige	694	1.022	1.906
Totaal overige baten	3.623	3.771	6.226

De sterke daling van de overige baten in 2020 ten opzichte van 2019 heeft voornamelijk als oorzaak dat door de Corona pandemie bepaalde activiteiten niet konden doorgaan. Dit is terug te zien in de dalingen bij studentbijdrage (geen studentreizen), opbrengsten van de pachtsom en de lagere verkoop van readers en syllabi.

Lasten

4.1 Personeelslasten

	2020		Begroting 2020		2019	
Lonen en salarissen						
Lonen en salarissen	121.897		153.262		116.141	
Sociale lasten	14.990		-		14.205	
Pensioenpremies	19.243		-		18.298	
		156.130		153.262		148.644
Overige personeelslasten						
Mutatie personeelsvoorzieningen	922		700		768	
Personeel niet in loondienst	16.498		15.044		17.608	
Overig	8.728		8.480		9.830	
		26.148		24.224		28.206
Uitkeringen		-1.444		-316		-856
Totaal personeelslasten		180.834		177.170		175.994

De hogere lasten voor personeel in loondienst zijn te verklaren door de CAO verhoging en de eenmalige uitkering in juni van 2020 (prijs-effect). Deze lasten zijn gecompenseerd in de rijksbijdrage. Het gemiddeld aantal fte steeg met 20 fte bij de diensten en 46 fte bij de faculteiten en kenniscentra. Dit laatste is deels de weerslag van de gestegen studentaantallen. Ten opzichte van de begroting is € 1,5 mln. meer aan personeel niet in loondienst uitgegeven. Dit ging om inzet op moeilijk vervulbare vacatures bij de diensten, om interim leidinggevendend bij een aantal opleidingen en om inzet van flexibel onderwijzend personeel om de groei van studenten bij aanvang van het collegejaar op te vangen.

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

	2020	%	2019	%
Faculteiten	1388	76	1.359	78
Kenniscentra	17		-	
Diensten	413	23	393	22
Totaal fte*	1.818		1.752	

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

Er zijn geen medewerkers werkzaam in het buitenland.

WNT verantwoording 2020 Haagse Hogeschool

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op de Haagse Hogeschool. Het voor de Haagse Hogeschool toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2020 € 201.000, bezoldigingsmaximum voor het onderwijs, klasse G.

Complexiteitspunten per criterium:

Driejaarsgemiddelde van de totale baten per kalenderjaar:	10 punten
Driejaarsgemiddelde van het aantal bekostigde studenten:	5 punten
Het gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren:	5 punten
Totaal aantal complexiteitspunten:	20 punten

4.1a Leidinggevende topfunctionarissen, gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

	L.K. Geluk	E.M. Kraft-Minnemann	H.G.L.M. Camps	R. Rawal
Funcctiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01 - 31/03	15/08 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband in fte	1	1	1	1
Dienstbetrekking	ja	ja	ja	ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	43.239	61.353	163.978	149.162
Beloningen betaalbaar op termijn	5.422	8.089	21.195	20.702
<i>Subtotaal</i>	<i>48.661</i>	<i>69.442</i>	<i>185.173</i>	<i>169.864</i>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	49.975	76.336	201.000	201.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	48.661	69.373	180.447	165.138
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2019				
Funcctiegegevens	Voorzitter College van Bestuur		Lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01 - 31/12		01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband in fte	1		1	1
Dienst-betrekking	ja		ja	ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	170.831		154.177	137.578
Beloningen betaalbaar op termijn	20.999		20.539	20.081
<i>Subtotaal</i>	<i>191.830</i>		<i>174.716</i>	<i>157.659</i>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	194.000		194.000	194.000
Bezoldiging	191.830		174.716	157.659

De bezoldiging van de leden van het College van Bestuur valt binnen de voor het Hoger Onderwijs geldende WNT norm (max. € 201.000).

4.1c Toezichthoudende topfunctionarissen

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

Gegevens 2020	W.J. Tempel	L. de Quelerij	R.J.H.M. Gradus	J.F.M. van Rooijen
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	15.677	10.451	10.451	10.451
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	30.150	20.100	20.100	20.100
<i>-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>
Bezoldiging	15.677	10.451	10.451	10.451
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2019				
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	15.270	10.180	10.180	10.180
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	29.100	19.400	19.400	19.400

Gegevens 2020	C.A. Nooy	S. Lutchman	K. Baele
Functiegegevens	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01 - 14/06	01/01 - 31/12	15/6 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	4.666	10.451	5.542
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	9.116	20.100	10.984
<i>-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>
Bezoldiging	4.666	10.451	5.542
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2019			
Functiegegevens	Commissielid / Lid	Commissielid / Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	
Bezoldiging			
Bezoldiging	10.180	10.180	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	19.400	19.400	

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

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

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2020 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen.

4.2 Afschrijvingen

	2020	Begroting 2020	2019
Materiële vaste activa			
Afschrijving gebouwen	10.440	11.034	9.754
Afschrijving inventaris en apparatuur	5.128	5.073	5.045
Totaal afschrijvingen	15.568	16.107	14.799
Boekverlies	480	397	530
Totaal afschrijvingen (incl. boekverlies)	16.048	16.504	15.329

4.3 Huisvestingslasten

	2020	Begroting 2020	2019
Huur	2.586	2.606	2.929
Verzekeringen	170	180	161
Onderhoud	1.964	2.139	2.596
Energie en water	1.626	1.552	1.632
Schoonmaakkosten	2.551	2.576	2.278
Heffingen	805	887	752
Overige huisvestingskosten	2.083	2.222	1.860
Totaal huisvestingslasten	11.785	12.162	12.208

4.4 Overige lasten

	2020	Begroting 2020	2019
Administratie- en beheerslasten	3.448	6.070	4.126
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	9.657	9.355	9.417
Kosten marketing en communicatie	1.634	2.078	1.270
Studentenvoorzieningen	2.174	2.964	2.654
Kosten repro / drukwerk	1.682	957	1.817
Overig	3.459	4.630	5.466
Totaal overige lasten	22.054	26.054	24.750

Op de overige instellingslasten is een onderbesteding geweest van € 4,0 mln. ten opzichte van de begroting. Uitschieters in onderbesteding en grotendeels corona gerelateerd zijn de categorieën Administratie- en beheerslasten (advies-, externe vergaderkosten, porti etc.) (- € 2,6 mln.), representatiekosten (- € 0,8 mln.) en reis- en verblijfskosten (- € 0,7 mln.). De laatste twee categorieën zijn opgenomen in de regel 'Overig' in de tabel hierboven. Ook de kosten voor studentvoorzieningen (excursies, kennismakingsperiode) waren als gevolg van corona lager. De uitgaven voor marketing- en communicatie zijn lager, maar moeten beschouwd worden in samenhang met drukwerkkosten.

De specificatie van de accountantsdiensten zijn voor 2020 en 2019 als volgt onder te verdelen:

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.		2020	2019
101.	Controle van de jaarrekening	136	136
102.	Andere controlewerkzaamheden	28	9
103.	Fiscale advisering	4	6
104.	Andere niet-controlediensten	6	8
Totaal Accountantsdiensten		174	159

De kosten voor de controle van de jaarrekening 2020 zijn aan het boekjaar 2020 toegerekend, ongeacht of de werkzaamheden gedurende het boekjaar zijn verricht.

5 Financiële baten en lasten

	2020	Begroting 2020	2019
Financiële baten	7	-	8
Financiële lasten	58	-	70
Totaal financiële baten en lasten	-51	-	-62

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

6 Belastingen

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

Gebeurtenissen na balansdatum

Geen

In de jaarrekening te verantwoorden subsidies

Model G

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule					
Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Prestatie afgerond
	Kenmerk	Datum			
Opleidingsschool Zuid-West Holland	OS-2017-C-007	01-12-2017	1.378.270	1.164.952	Nee
Peerfeedback: naar een effectieve inzet binnen een blended leeromgeving	0018-22	23-04-2018	70.953	70.953	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2018/2019	8/671/28161	23-07-2018	15.360	-	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2018/2019	8/671/28161	20-11-2020	15.360-	15.360-	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/641/34622	23-07-2019	6.144	6.144	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/635/34202	23-07-2019	12.288	12.288	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/634/34092	23-07-2019	10.752	10.752	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/620/33080	23-07-2019	15.360	15.360	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/680/37541	23-07-2019	12.288	12.288	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/642/64729	23-07-2019	15.360	15.360	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/591/29537	23-07-2019	7.680	7.680	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/643/34849	23-07-2019	15.360	15.360	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/171/39999	23-07-2019	12.288	12.288	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/615/32892	23-07-2019	15.360	15.360	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/593/30906	23-07-2019	9.216	9.216	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/108/39999	23-07-2019	7.680	7.680	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/625/33282	23-07-2019	13.824	13.824	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/648/35150	23-07-2019	15.360	15.360	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/591/29537	23-07-2019	15.360	15.360	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/181/39996	23-07-2019	15.360	15.360	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/181/39996	13-01-2020	15.360-	-	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/681/37670	23-07-2019	10.752	10.752	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/597/31363	23-07-2019	4.224	4.224	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2019/2020	9/597/31363	21-10-2019	11.136	11.136	Ja
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-263892	23-07-2020	15.360	15.360	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-263480	23-07-2020	-	-	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-264882	30-07-2020	12.288	12.288	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-262796	23-07-2020	12.288	12.288	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-264207	23-07-2020	15.360	15.360	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-260948	23-07-2020	7.680	7.680	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-262741	23-07-2020	12.288	12.288	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-260939	23-07-2020	15.360	15.360	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-262094	23-07-2020	15.360	15.360	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-264049	23-07-2020	9.600	9.600	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-264049	19-10-2020	4.992	4.992	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-261857	23-07-2020	15.360	15.360	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-263385	23-07-2020	15.360	15.360	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-260889	23-07-2020	10.752	10.752	Nee
Subsidierегeling lerarenbeurs 2020/2021	ABLTINS-263719	23-07-2020	15.360	15.360	Nee
Totaal			1.837.063	1.623.745	

G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangsten t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangsten in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	Datum							
Doorstroomprogramma MBO-HBO	DHBO17008	23-10-2017	197.166	197.166	109.737	87.429	-	56.202	31.227
Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen extra tranche 2017	1184371	26-06-2017	854.770	846.590	821.544	25.045	8.180	33.226	0
Doorstroomprogramma MBO-HBO	DHBO18011	15-03-2018	199.986	199.986	38.661	161.325	-	56.698	104.626
Totaal			1.251.922	1.243.742	969.943	273.799	8.180	146.126	135.853

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in de jaarstukken opgenomen jaarrekening 2020

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2020 van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden te Den Haag gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in de jaarstukken opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden op 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2020 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2020;
- de staat van baten en lasten over 2020; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 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.

MZTEP5KPRPU5-2022042270-86

*PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Fascinatio Boulevard 350, 3065 WB Rotterdam, Postbus 8800,
3009 AV Rotterdam*

T: 088 792 00 10, F: 088 792 95 33, www.pwc.nl

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



Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2020 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in de jaarstukken opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag, dat bestaat uit:
 - Organogram
 - Hoofdstuk 1 Trots (bestuursverslag 2020)
 - Hoofdstuk 2 Onderwijs
 - Hoofdstuk 3 Onderzoek
 - Hoofdstuk 4 Personeel en Organisatie
 - Hoofdstuk 5 Medezeggenschap
 - Hoofdstuk 6 Bestuur en Governance
 - Hoofdstuk 7 Kwaliteitsafspraken
 - Hoofdstuk 8 Financiën
 - Hoofdstuk 9 Verslag en samenstelling Raad van Toezicht
- de overige gegevens;

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

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

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

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

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

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



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

Rotterdam, 8 juni 2021
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. J.F. Vermeulen RA

Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

Gegevens over de rechtspersoon

De bevoorschotting heeft plaatsgevonden onder:

Naam en adres instelling: Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden

Administratienummer: 41378.27UM

KvK: 27255912

Adres
Johanna Westerdijkplein 75
Postbus 13336
2501 EH Den Haag

Telefoonnummer: 070-445 88 88

Website: www.dehaagsehogeschool.nl

BIJLAGEN

Inhoudsopgave

Bijlage 1	Nevenfuncties leden CvB	129
Bijlage 2	Beschikbare zetels medezeggenschap	130
Bijlage 3	Partnerinstellingen	133
Bijlage 4	Opleidingen	137
Bijlage 5	Accreditaties	141
Bijlage 6	Onze studenten	142
Bijlage 7	Rendementen	151
Bijlage 8	Profileringsfonds voor financiële ondersteuning van studenten	155
Bijlage 9	Zelfstandige reflectie medezeggenschap i.r.t. de studievoorschotmiddelen	158
Bijlage 10	Beurzen	160
Bijlage 11	Beroep- en Bezwaar naar onderwerp	161
Bijlage 12	Gebruikte afkortingen	163

Bijlage 1 Nevenfuncties leden CvB

Mr. L.K (Leonard) Geluk – Voorzitter CvB tot 1 april 2020	Drs. R. (Rajash) Rawal – lid CvB	Mr. drs. H.G.L.M. (Hans) Camps – lid CvB
Voorzitter van het Beraad Perspectief 2030 van het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA	Paper/Panel Reviewer voor NAFSA jaarlijkse conferenties	Bestuurslid Zestor
Voorzitter Auditcommissie Vereniging Hogescholen	Lid van Teaching, Learning and Scholarship Community, NAFSA	Lid Curatorium Stanislascollege Delft
Lid van de Investment Board Metropool Regio Rotterdam – Den Haag	Lid conferentie commissie voor ECEG Conferentie	(mede) Voorzitter stuurgroep Platform Integrale Veiligheid Hoger Onderwijs
Lid van de Regiegroep Health-Holland, Topsector Life Sciences & Health	Lid van IARIA Conferentie Commissies	Lid Koersteam Versnellingsplan Onderwijsinnovatie en ICT
Lid monitoringscommissie branche goed bestuur in het MBO (MBO-raad)	Journal Reviewer voor Routledge	Lid bestuurscommissie Mens en Organisatie VH
Lid Programmaraad Prinsjesfestival	Lid Adviescommissie VSBfonds Beurzen voor HBO	
Lid Raad van Toezicht Medical Delta	Lid bestuurscommissie Internationalisering (VH)	
Lid Economic Board Zuid-Hollandvleugel	Lid van het bestuur van het Rathenau Instituut	
Lid Nationale Unesco Commissie		
Lid The Hague Security Delta		

Dr. E.M. (Elisabeth) Minnemann – Voorzitter CvB per 15 augustus 2020

Bestuurslid Stichting Draper Richards Kaplan Foundation

Bestuurslid Stichting Wetenschap Balans, Rotterdam

Aanvoerder Koersteam Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT

Lid Bestuurscommissie Onderwijs, Vereniging van Hogescholen (VH)

Lid Commissie Goed Bestuur (VH)

Bijlage 2 Beschikbare zetels medezeggenschap

Hogeschoolraad 1-1-2020 t/m 31-8-2020				
Kiesdistrict	Personeel	Student	Vacant	Totaal
BFM	1	1	1	3
BRV	1	1	0	2
GVS	1	0	1	2
ITD	0	1	1	2
M&O + M&PC	1	2	0	3
SWE	1	0	1	2
TIS	1	2	0	3
Diensten	3	0	0	3

Deelraden 1-1-2020 t/m 31-8-2020				
Kiesdistrict	Personeel	Student	Vacant	Totaal
BFM	6	6	0	12
BRV	6	6	0	12
GVS	4	3	3	12
ITD	4	4	4	12
M&O	6	6	0	12
SWE	6	2	4	12
TIS	6	5	1	12
M&PC	3	3	0	6
Diensten	4	0	3	7

Hogeschoolraad 1-9-2020 t/m 31-12-2020				
Kiesdistrict	Personeel	Student	Vacant	Totaal
BFM	1	2	0	3
BRV	1	1	0	2
GVS	1	0	1	2
ITD	0	1	1	2
M&O + M&PC (THGS)	1	2	0	3
SWE	1	0	1	2
TIS	1	2	0	3
Diensten	3	0	0	3

Deelraden 1-9-2020 t/m 31-12-2020				
Kiesdistrict	Personeel	Student	Vacant	Totaal
BFM	5	6	1	12
BRV	6	6	0	12
GVS	6	3	3	12
ITD	3	6	3	12
M&O	5	5	2	12
SWE	5	1	6	12
TIS	6	6	0	12
M&PC (THGS)	3	3	0	6
Diensten	5	0	2	7

Opleidingscommissies 1-1-2020 t/m 31-8-2020				
	Personeel	Student	Vacant	Totaal aantal zetels
BFM Accountancy	1	2	3	6
BFM Commerciële Economie	1	2	3	6
BFM Finance & Control + Ad Finance & Control	3	3	2	8
BFM International Business	4	3	1	8
BFM Ondernemerschap en Retail Management	2	0	4	6
BRV Bestuurskunde / Overheidsmanagement	2	3	1	6
BRV HBO-Rechten	2	4	2	8
BRV Integrale Veiligheidskunde	1	3	2	6
GVS Huidtherapie	3	2	1	6
GVS Leraar vo. 1e gr Lichamelijke Opvoeding	3	3	0	6
GVS Mens en Techniek / Bewegingstechnologie	3	2	1	6
GVS Opleiding tot Verpleegkunde	2	2	2	6
GVS Sportkunde	2	3	1	6
GVS Voeding en Diëtetiek	2	3	1	6
ITD HBO-ICT	3	4	1	8
ITD Human Technology, Communication and Multimedia Design	2	3	1	6
M&O Bedrijfskunde	3	1	2	6
M&O Communicatie	3	1	2	6
M&O European Studies	3	1	4	8
M&O Facility Management	3	3	0	6
M&O Human Resource Management	3	3	0	6
SWE Culturele en Maatschappelijke Vorming	0	0	6	6
SWE Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	1	3	2	6
SWE Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	1	3	2	6
SWE Pedagogiek	2	0	4	6
SWE Sociaal Pedagogische Hulpverlening	0	1	5	6
SWE Social Work	2	0	4	6
TIS Bouwkunde	3	3	0	6
TIS Chemische Technologie	0	1	5	6
TIS Civiele Techniek	2	3	1	6
TIS Elektrotechniek	1	2	3	6
TIS Industrieel Product Ontwerpen	1	3	2	6
TIS Mechatronica	3	3	0	6
TIS Ruimtelijke Ontwikkeling / Climate & Management	1	3	2	6
TIS Technische Bedrijfskunde	2	1	3	6
TIS Technische Natuurkunde	2	3	1	6
Toegepaste Wiskunde	2	3	1	6
TIS Werktuigbouwkunde	3	2	1	6
M&PC Business & Management	2	2	0	4
M&PC Finance & Risk	2	2	0	4
M&PC Organisation, Learning and Development	2	2	0	4

Opleidingscommissies 1-9-2020 t/m 31-12-2020				
	Personeel	Student	Vacant	Totaal aantal zetels
BFM Accountancy	0	1	5	6
BFM Commerciële Economie	2	3	1	6
BFM Finance & Control + Ad Finance & Control	3	3	0	6
BFM International Business	4	4	0	8
BFM Ondernemerschap en Retail Management	1	1	4	6
BRV Bestuurskunde / Overheidsmanagement	3	3	0	6
BRV HBO-Rechten	4	4	0	8
BRV Integrale Veiligheidskunde	0	4	4	8
GVS Huidtherapie	3	3	0	6
GVS Leraar vo. 1e gr Lichamelijke Opvoeding	2	3	1	6
GVS Mens en Techniek / Bewegingstechnologie	3	3	0	6
GVS Opleiding tot Verpleegkunde	2	3	1	6
GVS Sportkunde	1	3	2	6
GVS Voeding en Diëtetiek	3	3	0	6
ITD HBO-ICT	3	4	1	8
ITD Human Technology, Communication and Multimedia Design	2	3	1	6
M&O Bedrijfskunde	3	3	0	6
M&O Communicatie	3	3	0	6
M&O European Studies	3	4	1	8
M&O Facility Management	3	3	0	6
M&O Human Resource Management	3	2	1	6
SWE Culturele en Maatschappelijke Vorming	0	0	6	6
SWE Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	0	1	5	6
SWE Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	1	0	5	6
SWE Pedagogiek	2	3	4	6
SWE Sociaal Pedagogische Hulpverlening	0	1	5	6
SWE Social Work	2	3	1	6
TIS Bouwkunde	3	3	0	6
TIS Chemische Technologie	1	2	3	6
TIS Civiele Techniek	0	2	4	6
TIS Elektrotechniek	1	0	5	6
TIS Industrieel Product Ontwerpen	1	1	4	6
TIS Mechatronica	3	3	0	6
TIS Ruimtelijke Ontwikkeling / Climate & Management	2	2	2	6
TIS Technische Bedrijfskunde	2	2	2	6
TIS Technische Natuurkunde	3	3	0	6
Toegepaste Wiskunde	2	3	1	6
TIS Werktuigbouwkunde	3	3	0	6
M&PC Business & Management	2	2	0	4
M&PC Finance & Risk	2	2	0	4
M&PC Organisation, Learning and Development	2	2	0	4

Bijlage 3 Partnerinstellingen

Peildatum: 31 december 2020

Partner Country	Name Partner University
Albania	European University of Tirana
Argentina	Universidad Argentina de la Empresa
Aruba	University of Aruba
Australia	Australian Catholic University
Australia	Charles Sturt University
Australia	Royal Melbourne Institute of Technology
Australia	Swinburne University of Technology
Australia	Victoria University
Austria	Carinthia University of Applied Sciences
Austria	Fachhochschule St. Polten
Austria	Fachhochschule Technikum Wien
Austria	FH bfi Vienna
Austria	FH Campus Wien
Austria	FH JOANNEUM University of Applied Sciences
Austria	FH Salzburg
Austria	FH Vorarlberg University of Applied Sciences
Austria	FH Wien der WKW
Austria	FHS Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Austria	Sigmund Freud University
Austria	University of Applied Sciences Wiener Neustadt
Austria	University of Salzburg
Austria	University of Vienna
Belgium	Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen
Belgium	Artevelde University College Ghent
Belgium	EPHEC University College
Belgium	Erasmushogeschool Brussel
Belgium	Ghent University
Belgium	Group T Leuven Education College
Belgium	Haute Ecole de Namur- de Liege Luxembourg
Belgium	Howest, University College West Flanders
Belgium	PXL University College
Belgium	Thomas More
Belgium	UC Leuven-Limburg
Belgium	Universiteit Antwerpen
Belgium	University College Ghent
Belgium	VIVES
Bosnia and Herzegovina	Sarajevo School of Science and Technology
Brazil	Dom Helder Law School
Brazil	Fundação Armando Álvares Penteado
Brazil	Pontificia Universidade Católica de Sao Paulo
Brazil	Pontificia Universidade Católica Minas Gerais
Brazil	SENAI
Brazil	Universidade Federal Da Paraiba
Brazil	Universidade Federal de Minas Gerais
Brazil	Universidade Federal de São João del-Rei
Brazil	Universidade Federal de Viçosa
Brazil	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Bulgaria	American University in Bulgaria
Bulgaria	Burgas Free University
Bulgaria	Konstantin Preslavsky University of Shumen
Bulgaria	St Cyril and St Methodius University of Veliko Turnovo
Canada	Alberta School of Business

Partner Country	Name Partner University
Canada	Fanshawe College
Canada	Mount Allison University
Canada	Simon Fraser University, Burnaby
Canada	Trinity western University TWU
Canada	Université de Montréal
Canada	Université du Québec à Montréal
Canada	Université Laval
Canada	University of New Brunswick
Canada	University of Ottawa
Chile	Fundación Instituto Profesional Duoc UC
Chile	Universidad De Santiago de Chile
Chile	Universidad Mayor
China	Beijing Foreign Studies University
China	Beijing Normal University
China	Beijing Sport University
China	Guizhou University
China	Shanghai University - School of Economics
China	Shanghai University
China	Shanghai University - Sydney Institute for Language and Commerce
China	Shanghai University of Finance and Economics (SUF)
China	The Education University of Hong Kong
China	University of International Business and Economics (UIBE)
China	Xiamen University, Software School
China	Xi'an International Studies University
China	Xi'an Jiaotong-Liverpool University
Colombia	Catholic University of Manizales
Colombia	Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogotá
Colombia	Universidad de La Sabana
Croatia	Karlovac University of Applied Sciences
Croatia	University of Zagreb
Croatia	Zagreb school of economics and management
Curacao	Universiteit van Curaçao
Cyprus	University of Nicosia
Czech Republic	Charles University
Czech Republic	Czech University of Life Sciences Prague
Czech Republic	Masaryk University
Czech Republic	Metropolitan University Prague
Czech Republic	Palacký University
Czech Republic	Unicorn College
Czech Republic	University of West-Bohemia
Denmark	Aarhus School of Marine and Technical Engineering
Denmark	Aarhus University School of Engineering
Denmark	Copenhagen Business Academy
Denmark	IBA International Business Academy
Denmark	Metropolitan University
Denmark	UCL University College
Denmark	University College Absalon
Denmark	University College Copenhagen
Denmark	VIA University college
Denmark	Zealand Institute of Business and Technology
Ecuador	Universidad Internacional del Ecuador
Estonia	Tallinn University

Partner Country	Name Partner University
Estonia	Tallinn University of Technology
Estonia	University of Tartu
Finland	Haaga-Helia University of Applied sciences
Finland	Häme University of Applied Sciences
Finland	JAMK University of Applied Sciences
Finland	LAB University of Applied Sciences
Finland	Lappeenranta University of Technology
Finland	Laurea University of Applied Sciences
Finland	Novia University of Applied Sciences
Finland	Satakunta university of Applied sciences
Finland	Savonia University of Applied Sciences
Finland	Seinajoki University of Applied Sciences
Finland	South-Eastern Finland University of Applied Sciences
Finland	Tampere University of Applied Sciences
Finland	Turku university of Applied Sciences LTD
Finland	University of Oulu
France	Avignon Université
France	Ecole National d'Ingenieurs de Tarbes
France	Ecole Nationale d'Ingénieurs de Metz (ENIM)
France	EDHEC/ESPEME Business School
France	EM Strasbourg Business School
France	Epitech
France	ESC Clermont Graduate School of Management
France	ESCE International Business School Paris
France	Groupe Ecole superieure de Commerce de troyes
France	INSEEC
France	Institut d'Etudes Politiques Rennes
France	ISCOM Paris
France	Lycée Marie Curie
France	NEOMA Business School Reims Campus
France	Sciences Po Lille
France	Université Catholique de Lille
France	Universite Catholique de Lyon - ESTRi School of International Careers
France	Université Côte d'Azur
France	Université de Bordeaux
France	Universite de Bourgogne
France	Universite de Franche-Comte
France	Université de Lorraine- IUT Charlemagne
France	Université de Nantes
France	Université de Poitiers
France	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
France	Universite Paris 13 Paris Nord
France	Université Paris Dauphine
France	University Claude Bernard - Lyon 1
France	University of Clermont Auvergne
Georgia	Georgian Institute of Public Affairs
Georgia	L.E.P.L. Ivane Javakishvili Tbilisi State University
Germany	Baden Wurttemberg Cooperative State University Mosbach (DHBW)
Germany	Baden-Wuerttemberg Cooperative State University (DHBW)
Germany	Baden-Wuerttemberg Cooperative State University Heilbronn
Germany	Berlin School for Economics and Law
Germany	Biberach University of Applied Sciences
Germany	Bochum University of Applied Sciences
Germany	Deutsche Sporthochschule Koln
Germany	European University of Applied Sciences
Germany	Fachhochschule Bielefeld

Partner Country	Name Partner University
Germany	Fachhochschule Coburg
Germany	Fachhochschule Frankfurt am Main
Germany	Fachhochschule Nordhausen
Germany	HAWK Hochschule Hildesheim/Holzminden/Goettingen
Germany	Hochschule Bremen
Germany	Hochschule der Medien Stuttgart
Germany	Hochschule Düsseldorf
Germany	Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Germany	Hochschule für Angewandte Wissenschaften Kempten
Germany	Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg
Germany	Hochschule Heilbronn
Germany	Hochschule Osnabrueck
Germany	Hochschule Rhein-Waal
Germany	HTW Berlin University of Applied Sciences
Germany	International School of Management (ISM)
Germany	Kassel University
Germany	Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin
Germany	Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen
Germany	Katholische Stiftungsfachhochschule München
Germany	Kiel University of Applied Sciences
Germany	Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel
Germany	Padagogische Hochschule Karlsruhe
Germany	Pforzheim University
Germany	Phillips Universität Marburg
Germany	Private University of Applied Sciences Göttingen
Germany	Technische Hochschule Brandenburg
Germany	Technische Hochschule Ingolstadt
Germany	Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm
Germany	Universität Leipzig
Germany	Universität Rostock
Germany	University of Applied Sciences Augsburg
Germany	University of Würzburg
Ghana	Accra Technical University
Ghana	University for Development Studies
Greece	Alexander Technological Educational Institute Thessaloniki
Greece	Aristotle University of Thessaloniki
Greece	Athens University of Economics and Business
Greece	Hellenic Mediterranean University
Greece	Technological Educational Institute of Crete
Greece	University of Thessaly
Greece	University of West Attica
Hong Kong	The Hang Seng University of Hong Kong
Hungary	Budapest Business School, College of Commerce, Catering and Tourism
Hungary	University of Pécs
Iceland	Bifröst University
India	Chandigarh Group of Colleges
India	Chitkara University
India	IILM Institute For Business & Management
Indonesia	London School of Public Relations Jakarta
Indonesia	Universitas Airlangga
Indonesia	Universitas Brawijaya
Indonesia	Universitas Hasanuddin
Indonesia	University Islam Indonesia Yogyakarta
Indonesia	Widya Mandala Catholic University Surabaya
Ireland	Cork Institute of Technology

Partner Country	Name Partner University
Ireland	Institute of Technology Tralee
Ireland	Technological University Dublin
Ireland	University of Limerick
Israel	Al Qasemi Academy
Israel	Kibbutzim College of Education, Technology, and the Arts
Italy	Biomedical University of Rome
Italy	LUISS University
Italy	Universita degli Studi de Salerno
Italy	Università degli Studi di Firenze
Italy	Università di Lingue e Comunicazione a Milano
Italy	University of Cagliari
Italy	University of Milan
Italy	University of Padova
Japan	Doshisha University
Japan	Junsei Educational Institution
Japan	Kansai Gaidai University
Japan	Kansai University
Japan	Kindai University
Japan	Kwansei Gakuin University
Japan	Kyoto Sangyo University
Japan	Ritsumeikan Asia Pacific University
Japan	Yamagata University
Latvia	BA School of business and Finance
Latvia	Riga Stradins University
Latvia	Riseba University of Applied Sciences
Latvia	School of Business Administration Turiba
Latvia	The university college of Economics and culture
Latvia	Vidzeme University of Applied Sciences
Lithuania	Mykolas Romeris University
Lithuania	Siauliai University
Lithuania	Vilniaus Kolegija University of Applied Sciences
Malaysia	Taylor's University
Malaysia	Universiti Kuala Lumpur
Malaysia	University of Malaya
Malta	University of Malta
Mexico	Instituto Politécnico Nacional
Mexico	Tecnologico de Monterrey
Mexico	Universidad de las Américas
Mexico	Universidad Iberoamericana, Puebla
Morocco	Nederlands Instituut Marokko
Norway	Oslo Metropolitan University
Norway	Western Norway University of Applied Sciences
Peru	Universidad del Pacífico
Peru	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
Philippines	Ateneo de Manila University
Poland	Akademia Górniczo-Hutnicza University of Science and Technology
Poland	Cracow University of Economics
Poland	Kozminski university
Poland	Lodz University of Technology
Poland	Nicholas Copernicus University
Poland	Nowy Sacz School of Business - National-Louis university
Poland	University of Economy in Bydgoszcz
Poland	University of Gdansk
Poland	WSB University in Torun
Portugal	Instituto Politecnico de Beja
Portugal	Instituto Politecnico de Lisboa
Portugal	Instituto Politecnico do Porto
Portugal	ISCTE Instituto Universitario de Lisboa

Partner Country	Name Partner University
Portugal	Polytecnic institute of Viana do Castelo
Portugal	Universidade Europeia
Portugal	Universidade Nova de Lisboa NOVA
Portugal	University of Algarve
Portugal	University of Coimbra
Romania	Babes-Bolyai University
Romania	University Politehnica of Bucharest
Russia	Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
Russian Federation	P.G. Demidov Yaroslavl State University
Russian Federation	Plekhanov Russian University of Economics
Russian Federation	Saint Petersburg State University, School of International Relations
Russian Federation	St. Petersburg State Polytechnic University
Slovakia	Comenius University in Bratislava
Slovakia	University of Economics in Bratislava
South Africa	Cape Peninsula University of Technology
South Africa	University of Pretoria
South Africa	University of the Free State
South Korea	Hallym University
South Korea	Hanyang University
South Korea	Incheon National University
South Korea	Konkuk University
South Korea	Korea University, Sejong campus (KUS)
South Korea	Sejong University
South Korea	Seoul National University of Science & Technology
South Korea	SolBridge International School of Business, Woosong University
South Korea	Sookmyung Women's University
South Korea	Soongsil University
South Korea	Sungkyunkwan University
South Korea	University of Seoul
South Korea	Yonsei University
Spain	ESERP Business School Barcelona
Spain	ESIC, Business & Marketingschool
Spain	Formatic Barna University
Spain	Ramon Llull University La Salle
Spain	Universidad Antonio de Nebrija
Spain	Universidad Autonoma de Madrid
Spain	Universidad Complutense de Madrid
Spain	Universidad de Almeria
Spain	Universidad de Granada
Spain	Universidad de Malaga
Spain	Universidad de Salamanca
Spain	Universidad de Santiago de Compostela
Spain	Universidad de Sevilla
Spain	Universidad de Valladolid
Spain	Universidad del Pais Vasco
Spain	Universidad Europea de Madrid
Spain	Universidad Europea Valencia
Spain	Universidad Francisco de Vitoria
Spain	Universidad Politecnica de Valencia
Spain	Universidad Rey Juan Carlos
Spain	Universidad San Pablo-CEU
Spain	Universitat Autonoma de Barcelona
Spain	Universitat de Barcelona
Spain	Universitat de Valencia- Estudi General
Spain	Universitat Politecnica de Catalunya
Spain	University of Huelva
Spain	University of Jaen

Partner Country	Name Partner University
Spain	University of Mondragon
Spain	University of Vic - Central University of Catalonia
Sweden	Linköpings University
Sweden	Malmö University
Sweden	Mid Sweden University
Sweden	Örebro University
Sweden	University of Gothenburg
Sweden	University of Skövde
Sweden	University West
Switzerland	Fachhochschule Nordwestschweiz
Switzerland	Geneva Business School
Switzerland	Lucerne University of Applied Sciences and Arts
Switzerland	Pädagogische Hochschule Zug
Switzerland	Padagogische Hochschule Zurich
Switzerland	Zurich University of Applied Science
Taiwan	Chaoyang University of Technology
Taiwan	Chung Hua University
Taiwan	Feng Chia University
Taiwan	National Chi Nan University
Taiwan	National Chung Hsing University
Taiwan	National Taipei University of Business
Taiwan	National Taipei University of Technology
Taiwan	Soochow University
Taiwan	Yuanpei University, Hsinchu, Taiwan
Thailand	Assumption University, Bangkok
Thailand	Chulalongkorn University
Thailand	Kasetsart University
Thailand	King Mongkut's University of Technology Thonburi
Thailand	Mahidol University International College
Thailand	Webster University Thailand Campus
Tunisia	University of Tunis El Manar
Turkey	Ankara University
Turkey	Bahcesehir University
Turkey	EGE University
Turkey	Fatih University
Turkey	GAZI University Ankara
Turkey	Hacettepe University
Turkey	Halic University
Turkey	Isik University
Turkey	Istanbul Aydin University
Turkey	Istanbul Bilgi University
Turkey	Istanbul Commerce University
Turkey	Istanbul Technical University
Turkey	Izmir University of Economics
Turkey	Kadir Has University
Turkey	Mersin University
Turkey	Middle East Technical University
Turkey	Okan University
Turkey	Ömer Halisdemir University
Turkey	Ondokuz Mayıs University
Turkey	Selçuk University
Turkey	Yeditepe University
United Arab Emirates	Ajman University
United Kingdom	Birmingham City University
United Kingdom	Cardiff Metropolitan University
United Kingdom	Coventry University
United Kingdom	Glasgow Caledonian University
United Kingdom	Leeds Beckett University

Partner Country	Name Partner University
United Kingdom	Liverpool John Moores University
United Kingdom	Nottingham Trent University
United Kingdom	Sheffield Hallam University
United Kingdom	Southampton Solent University
United Kingdom	Swansea University
United Kingdom	University of Bolton
United Kingdom	University of Derby
United Kingdom	University of Greenwich
United Kingdom	University of Hertfordshire
United Kingdom	University of Lincoln
United Kingdom	University of Liverpool
United Kingdom	University of Northumbria at Newcastle
United Kingdom	University of Portsmouth
United States	Bradley University
United States	California Lutheran University
United States	California State University, Bakersfield
United States	California State University, Fresno
United States	California State University, Monterey Bay
United States	Colorado State University, Fort Collins
United States	Le Moyne College
United States	Lehman College/CUNY
United States	Northern Kentucky University
United States	Northwood University
United States	Oglethorpe University
United States	Seminole State College of Florida
United States	Southwestern Law School
United States	St. John's University School of Law
United States	Texas Christian University
United States	Texas State University - San Marcos
United States	The Pennsylvania State University
United States	University of Central Arkansas
United States	University of Louisville
United States	University of Missouri
United States	University of Missouri - Kansas City
United States	University of Southern Mississippi
United States	University of the Incarnate Word
United States	University of Wisconsin, Green Bay
United States	University Studies Abroad Consortium
United States	San Francisco State University
Uruguay	Universidad de Montevideo
Vietnam	The University of Economics Ho Chi Minh City

Bijlage 4 Opleidingen

4.1 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
 Peildatum: 31 december 2020
 Bron: OSIRIS, CROHO

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

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

4.2 Master en post HBO opleidingen

Masteropleidingen	
	Master of Business Administration - NL
	Master of Business Administration - Big Data Analytics
	Master of Business Administration - ENG
	Master Cyber Security Engineering
	Master of Financial Management and Control - ENG
	Master International Communication Management - ENG
	Master Organisatie Coaching
	Master Risicomanagement
	Mastermodule MBA Financial & Managerial Accounting
	Mastermodule MBA Machine Learning
	Mastermodule MBA Data Analytics met R
Post-hbo-opleidingen	
Onderwerp	Opleiding
Coaching	Advies & Verandermanagement Module Adviseren als tweede beroep Module Faciliteren en sturen van teams Module Begeleiden en sturen van veranderingsprocessen Module Adviseren bij organisatieverandering Individueel Coaching Coachen bij stress en burnout Teamcoaching
Finance & Risk	Risicomanagement Internal Auditing
Informatiemanagement & -beveiliging	Big Data Analist Cyber Security Management
Management	Bedrijfskunde & Management Praktisch Projectmanagement
Mens, werk & organisatie	Bedrijfsmaatschappelijk werk HR Businesspartner

4.3 Overzicht lectoraten en kenniscentra

Kenniscentrum	Faculteit	Lectoraat
Cyber Security	BRV	Risk Management and Cyber Security
Cyber Security	ITD	Cyber Security in het mkb
Cyber Security	ITD	Cyber Security and Safety
Cyber Security	ITD	Network and Systems Engineering Cyber Security
Digital Operations and Finance	BFM	New Finance
Digital Operations and Finance	MO	Change Management
Digital Operations and Finance	TIS	Smart Sensor Systems
Global and Inclusive Learning	BFM	Duurzame Talentontwikkeling
Global and Inclusive Learning	ITD	Filosofie en Beroepspraktijk
Global and Inclusive Learning	MO	Global Learning
Global and Inclusive Learning	SWE	Inclusive Education (vacature)
Global and Inclusive Learning	SWE	Wereldburgerschap
Global Governance	BRV	Multilevel Regulation
Global Governance	BRV	United Nations Studies in Peace and Justice
Global Governance	MO	Changing Role of Europe
Governance of Urban Transitions	BRV	Grootstedelijke Ontwikkeling
Governance of Urban Transitions	BRV	Public Governance
Governance of Urban Transitions	ITD	Civic Technology
Governance of Urban Transitions	SWE	Jeugdhulp in Transformatie
Health Innovation	GVS	Impact of Sport
Health Innovation	GVS	Mantelzorg (vacature)
Health Innovation	GVS	Oncologische Zorg
Health Innovation	GVS	Revalidatie en Technologie
Health Innovation	GVS	Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving
Health Innovation	ITD	Data Science
Health Innovation	SWE	Urban Ageing
Health Innovation	TIS	Technologie voor Gezondheid
Mission Zero	BFM	Circular Business
Mission Zero	BFM	Innovation Networks
Mission Zero	TIS	Energy in Transition
Mission Zero	TIS	Stedelijk Metabolisme

Peildatum 31 december 2020

Bijlage 5 Accreditaties

5.1 NVAO besluiten TNO* en behoud accreditatie bestaande opleiding 2020

Opleiding	MHAP*	CMD	B FC	Ad FC	IB	IVK	HDT	CO	MT BT	HBO-R	CE
datum besluit (dagtekening brief)	20 febr. 2020	23 mrt. 2020	20 juli 2020	20 juli 2020	6 aug. 2020	13 aug. 2020	20 aug. 2020	9 sept. 2020	10 sept. 2020	10 sept. 2020	15 sept. 2020
inleverdatum beoordelingsrapportage ¹	nntb	1 mei 2025	1 mei 2026	1 mei 2026	1 mei 2026	1 nov. 2026	1 mei 2026	1 mei 2026	1 mei 2026	1 mei 2026	1 mei 2026
inleverdatum aanvullende beoordeling	20 febr. 2021										10 sept. 2022
inleverdatum toets na 3 jaar	20 aug. 2022										
Varianten	DT	VT	VT, DT	DT	VT	VT, DT, DU	VT, DT	VT, DT	VT	VT, DT, DU	VT, DT
Besluit behoud accreditatie		POS	POS	POS	POS	POS	POS	POS	POS	POV	POS
Besluit Toets nieuwe opleiding	POV										
Bijzonder kenmerk Internationaliseren (CeQuInt)					POS	CO - DT = in afbouw					

Positief POS	Positief onder voorwaarden (POV)	Negatief (NEG)
--------------	----------------------------------	----------------

¹ dit betreft de nieuwe inleverdatum

5.2 Overzicht oordelen in beoordelingsrapportage visitatiepanel 2020

Opleiding	HDT	CO	MT	CE	IB	IVK	
datum rapportage	17 febr. 2020	febr. 2020	13 mrt. 2020	mrt. 2020	april 2020	mei 2020	
NVAO kader (sept. 2018)	Varianten	VT, DT	VT, DT	VT	VT, DT	VT	VT, DT, DU
Onderwerp	Standaard						
1. Beoogde eindkwalificaties	1. Eindkwalificaties	V	V	V	V	V	V
2. Programma	2. Orientatie / Ontwikkelingen onderzoek / beroep	V	V	V	V	V	V
	3. Inhoud	V	V	V	V	V	V
	4. Vormgeving	V	V	V	V	V	V
	5. Aansluiting instroom	V	V	V	V	V	V
3. Personeel	6. Personeel	V	V	V	V	V	V
4. Voorzieningen	7. Huisvesting e.d.	V	V	V	V	V	V
	8. Begeleiding en informatievoorziening	V	V	V	V	V	V
5. Kwaliteitszorg	9. Kwaliteitszorg	V	V	V	V	V	V
6. Resultaten	10. Toetsing	V	V	V	V	V	V
	11. Gerealiseerd niveau	V	V	V	V	V	V
Samenvattend oordeel		Positief	Positief	Positief	Positief	Positief	Positief

Bijzonder kenmerk Internationaliseren (CeQuInt)

CO - DT = in afbouw

Opleiding	IB
datum rapportage	april 2020
standaarden ECA kader (2015)	
1. Intended internationalisation	Excellent
2. International and intercultural learning	Good
3. Teaching and learning	Excellent
4. Staff	Excellent
5. Students	Excellent
Conclusion	Positive

¹ NVAO - kader versie september 2016

Excellent
Good
Positive
Negative

* Opleidingen op basis van NVAO-kader sept. 2018 beoordeeld, dat per 1 februari 2019 van kracht is:

Oordelen op standaardniveau: V = Voldoen, VTD = Voldoet ten dele, VN = Voldoet niet

Overall Oordeel: P = Positief, POV = positief onder voorwaarden, N = Negatief

Bijlage 6 Onze studenten

Toelichting op overzichten jaarverslag 2020

Algemeen

Herkomst gegevens

Voor het jaarverslag 2020 zijn de gegevens gebruikt uit Osiris. Er is bij het jaarverslag uitgegaan van de gegevensverzameling zoals die was op 1 december van het betreffende collegejaar (definitieve eindstand).

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

Rapportageperiode

De overzichten hebben betrekking op de collegejaren 2018, 2019 en 2020. Voor de overzichten met afgestudeerden, studiestakers en NBSA's gaat het om de collegejaren 2017, 2018 en 2019. Het propedeuserendement gaat over de cohorten 2016, 2017 en 2018.

Migratieachtergrond

Bij het jaarverslag van 2020 is de definitie van het CBS gehanteerd:

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

Inschrijvingen

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

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

Instroom

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

Negatief bindend studieadvies

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

In collegejaar 2019 zijn er geen negatieve adviezen gegeven in verband met het collectieve uitstel dat is verleend als gevolg van de coronacrisis. Om enigszins een vergelijk te kunnen maken zijn voor het negatieve advies de studenten geteld die aan het einde van het collegejaar nog niet aan de norm van het positieve advies hebben voldaan en als gevolg daarvan een zogenoemd 'corona-uitstel' 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.

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

Afgestudeerden

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

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

Inschrijvingsduur afgestudeerden

De inschrijvingsduur van afgestudeerden is het aantal jaren waarin de student op peildatum stond ingeschreven bij De Haagse Hogeschool. Alleen de jaren tot het eerste einddiploma worden geteld. De student wordt gerapporteerd bij de opleiding van afstuderen.

Studiestakers

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

Inschrijvingsduur studiestakers

De inschrijvingsduur van de studiestakers is het aantal jaren waarin de student op peildatum stond ingeschreven bij De Haagse Hogeschool.

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	2018	2019	2020
Economie	Ad Facility Management	47	57	47
	Ad Finance & Control	68	67	74
	B Accountancy	458	425	430
	B Bedrijfskunde	754	789	852
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	598	663	664
	B Business IT & Management	81		
	B Commerciële Economie	866	807	791
	B Communicatie	715	655	602
	B European Studies	1226	1158	1256
	B Facility Management	714	654	635
	B Finance & Control	912	920	939
	B Human Resource Management	700	687	634
	B Informatiedienstverlening en -management	23		
	B Integrale Veiligheidskunde	950	1061	1158
	B International Business	1355	1519	1598
	B Ondernemerschap & Retail Management	754	740	792
	Totaal Economie	10221	10202	10472
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	57	31	20
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	383	224	128
	B Pedagogiek	616	669	767
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	363	179	66
	B Social Work	581	818	992
	B Sportkunde	527	581	652
		Totaal Gedrag en Maatschappij	2527	2502
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	480	534	562
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	842	764	858
	B Voeding en Diëtetiek	892	877	916
		Totaal Gezondheidszorg	2214	2175
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	820	863	950
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)*	506	457	428
		Totaal Onderwijs	1326	1320
Recht	B HBO - Rechten	2199	2150	2244
		Totaal Recht	2199	2150

HOOP GEBIED	OPLEIDING	2018	2019	2020
Techniek	Ad Projectleider Techniek	3		
	B Bouwkunde	371	383	456
	B Chemische Technologie	282	249	210
	B Civiele Techniek	324	302	289
	B Communication and Multimedia Design	728	712	737
	B Elektrotechniek	301	292	241
	B HBO-ICT	1600	1871	1973
	B Human Technology	17		
	B Industrieel Product Ontwerpen	605	620	622
	B Informatica	118		
	B Information Security Management	43		
	B Mechatronica	300	326	386
	B Mens en Techniek	392	368	347
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	218	224	216
	B Technische Bedrijfskunde	364	359	393
	B Technische Informatica	50		
	B Technische Natuurkunde	365	363	362
	B Toegepaste Wiskunde	300	287	280
	B Werktuigbouwkunde	876	791	759
	Totaal Techniek	7257	7147	7271
Totaal		25744	25496	26326

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	2018	2019	2020
Economie	Ad Facility Management	20	29	19
	Ad Finance & Control	18	21	15
	B Accountancy	126	95	99
	B Bedrijfskunde	201	197	206
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	174	212	187
	B Commerciële Economie	155	156	145
	B Communicatie	128	148	128
	B European Studies	335	313	376
	B Facility Management	168	162	144
	B Finance & Control	241	234	226
	B Human Resource Management	129	135	121
	B Integrale Veiligheidskunde	327	358	342
	B International Business	410	448	397
	B Ondernemerschap & Retail Management	156	163	211
Totaal Economie	2588	2671	2616	
Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	218	219	262
	B Social Work	278	286	329
	B Sportkunde	174	182	209
	Totaal Gedrag en Maatschappij	674	688	800
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	112	145	138
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	348	205	291
	B Voeding en Diëtetiek	242	264	296
	Totaal Gezondheidszorg	702	614	725
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	220	227	245
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	135	94	99
	Totaal Onderwijs	355	321	344
Recht	B HBO - Rechten	615	582	606
	Totaal Recht	615	582	606
Techniek	B Bouwkunde	131	139	159
	B Chemische Technologie	60	66	45
	B Civiele Techniek	99	73	58
	B Communication and Multimedia Design	216	200	175
	B Elektrotechniek	94	81	53
	B HBO-ICT	526	513	480
	B Industrieel Product Ontwerpen	141	175	167
	B Mechatronica	104	110	138
	B Mens en Techniek	94	93	71
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	48	58	45
	B Technische Bedrijfskunde	97	99	104
	B Technische Natuurkunde	125	116	101
	B Toegepaste Wiskunde	104	76	75
	B Werktuigbouwkunde	223	173	161
	Totaal Techniek	2062	1972	1832
Totaal		6996	6848	6923

6.3 Instroom bij voltijdopleidingen

HOOP GEBIED	OPLEIDING	2018	2019	2020
Economie	B Accountancy	126	95	99
	B Bedrijfskunde	183	169	185
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	69	96	83
	B Commerciële Economie	145	136	130
	B Communicatie	128	148	128
	B European Studies	335	313	376
	B Facility Management	161	147	133
	B Finance & Control	222	208	213
	B Human Resource Management	116	116	114
	B Integrale Veiligheidskunde	126	159	145
	B International Business	410	448	397
	B Ondernemerschap & Retail Management	156	163	211
	Totaal Economie	2177	2198	2214
Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	218	219	262
	B Social Work	186	185	255
	B Sportkunde	174	182	209
	Totaal Gedrag en Maatschappij	578	587	726
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	112	103	108
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	225	108	163
	B Voeding en Diëtetiek	189	207	223
	Totaal Gezondheidszorg	526	418	494
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	220	227	245
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	87	61	56
	Totaal Onderwijs	307	288	301
Recht	B HBO - Rechten	327	361	366
	Totaal Recht	327	361	366
Techniek	B Bouwkunde	131	139	159
	B Chemische Technologie	60	66	45
	B Civiele Techniek	99	73	58
	B Communication and Multimedia Design	216	200	175
	B Elektrotechniek	61	62	40
	B HBO-ICT	492	466	446
	B Industrieel Product Ontwerpen	141	175	167
	B Mechatronica	104	110	138
	B Mens en Techniek	94	93	71
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	48	58	45
	B Technische Bedrijfskunde	97	99	104
	B Technische Natuurkunde	125	116	101
	B Toegepaste Wiskunde	104	76	75
	B Werktuigbouwkunde	184	141	148
Totaal Techniek	1956	1874	1772	
Totaal		5871	5726	5873

6.4 Instroom deeltijdopleidingen

HOOP GEBIED	OPLEIDING	2018	2019	2020
Economie	Ad Facility Management	20	29	19
	Ad Finance & Control	18	21	15
	B Bedrijfskunde	18	28	21
	B Commerciële Economie	10	20	15
	B Facility Management	7	15	11
	B Finance & Control	19	26	13
	B Human Resource Management	13	19	7
	B Integrale Veiligheidskunde	25	27	25
	Totaal Economie	130	185	126
Gedrag en Maatschappij	B Social Work	46	50	40
	Totaal Gedrag en Maatschappij	50	50	40
Gezondheidszorg	B Huidtherapie		42	30
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	38	19	26
	B Voeding en Diëtetiek	53	57	73
	Totaal Gezondheidszorg	91	118	129
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	48	33	43
	Totaal Onderwijs	48	33	43
Recht	B HBO - Rechten	31	42	26
	Totaal Recht	31	42	26
Techniek	B HBO-ICT	34	47	34
	Totaal Techniek	34	47	34
Totaal		384	475	398

6.5 Instroom duale opleidingen

HOOPGEBIED	OPLEIDING	2018	2019	2020
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	105	116	104
	B Integrale Veiligheidskunde	176	172	172
	Totaal Economie	281	288	276
Gedrag en Maatschappij	B Social Work	46	51	34
	Totaal Gedrag en Maatschappij	46	51	34
Gezondheidszorg	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	85	78	102
	Totaal Gezondheidszorg	85	78	102
Recht	B HBO - Rechten	257	179	214
	Totaal Recht	257	179	214
Techniek	B Elektrotechniek	33	19	13
	B Werktuigbouwkunde	39	32	13
	Totaal Techniek	72	51	26
Totaal		741	647	652

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	MAN 2018 %	VROUW 2018 %	MAN 2019 %	VROUW 2019 %	MAN 2020 %	VROUW 2020 %
Economie	Ad Facility Management	20,0	80,0	62,1	37,9	36,8	63,2
	Ad Finance & Control	50,0	50,0	66,7	33,3	53,3	46,7
	B Accountancy	68,3	31,7	58,9	41,1	62,6	37,4
	B Bedrijfskunde	59,7	40,3	66,5	33,5	71,8	28,2
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	52,9	47,1	50,5	49,5	48,1	51,9
	B Commerciële Economie	64,5	35,5	67,9	32,1	64,8	35,2
	B Communicatie	17,2	82,8	20,3	79,7	22,7	77,3
	B European Studies	34,9	65,1	42,2	57,8	35,6	64,4
	B Facility Management	36,3	63,7	38,9	61,1	39,6	60,4
	B Finance & Control	66,8	33,2	63,2	36,8	58,4	41,6
	B Human Resource Management	29,5	70,5	37,0	63,0	29,8	70,2
	B Integrale Veiligheidskunde	60,6	39,4	57,0	43,0	52,9	47,1
	B International Business	58,5	41,5	54,9	45,1	56,2	43,8
	B Ondernemerschap & Retail Management	82,1	17,9	72,4	27,6	77,3	22,7
Totaal Economie		53,2	46,8	53,3	46,7	52,1	47,9
Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	5,0	95,0	6,4	93,6	6,1	93,9
	B Social Work	26,6	73,4	24,1	75,9	26,1	73,9
	B Sportkunde	81,0	19,0	76,4	23,6	82,3	17,7
	Totaal Gedrag en Maatschappij	34,0	66,0	32,4	67,6	34,3	65,8
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	0,9	99,1	1,4	98,6		100,0
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	14,7	85,3	12,7	87,3	17,9	82,1
	B Voeding en Diëtetiek	9,1	90,9	20,1	79,9	14,2	85,8
	Totaal Gezondheidszorg	10,5	89,5	13,2	86,8	13,0	87,0
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	68,6	31,4	68,7	31,3	69,0	31,0
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	23,0	77,0	22,3	77,7	30,3	69,7
	Totaal Onderwijs	51,3	48,7	55,1	44,9	57,8	42,2
Recht	B HBO - Rechten	30,4	69,6	28,4	71,6	21,5	78,5
	Totaal Recht	30,4	69,6	28,4	71,6	21,5	78,5
Techniek	B Bouwkunde	71,8	28,2	74,1	25,9	66,7	33,3
	B Chemische Technologie	50,0	50,0	62,1	37,9	64,4	35,6
	B Civiele Techniek	84,8	15,2	83,6	16,4	94,8	5,2
	B Communication and Multimedia Design	52,8	47,2	49,0	51,0	48,0	52,0
	B Elektrotechniek	96,8	3,2	93,8	6,2	92,5	7,5
	B HBO-ICT	90,9	9,1	89,3	10,7	90,2	9,8
	B Industrieel Product Ontwerpen	60,3	39,7	61,1	38,9	65,3	34,7
	B Mechatronica	95,2	4,8	94,5	5,5	94,2	5,8
	B Mens en Techniek	56,4	43,6	66,7	33,3	64,8	35,2
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	66,7	33,3	55,2	44,8	57,8	42,2
	B Technische Bedrijfskunde	86,6	13,4	75,8	24,2	76,0	24,0
	B Technische Natuurkunde	85,6	14,4	83,6	16,4	88,1	11,9
	B Toegepaste Wiskunde	59,6	40,4	71,1	28,9	66,7	33,3
	B Werktuigbouwkunde	87,9	12,1	92,5	7,5	95,7	4,3
	Totaal Techniek	78,0	22,0	77,5	22,5	78,5	21,5
Totaal		52,3	47,7	52,5	47,5	50,6	49,4

6.7 Instroom bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk, naar migratieachtergrond

HOOP GEBIED	OPLEIDING	AU 2018 %	WE 2018 %	NW 2018 %	AU 2019 %	WE 2019 %	NW 2019 %	AU 2020 %	WE 2020 %	NW 2020 %
Economie	Ad Facility Management	75,0	10,0	15,0	86,2	3,4	10,3	73,7	10,5	15,8
	Ad Finance & Control	44,4	5,6	38,9	23,8	9,5	66,7	60,0	20,0	20,0
	B Accountancy	36,5	5,6	56,3	35,8	7,4	56,8	39,4	7,1	53,5
	B Bedrijfskunde	56,7	5,5	37,8	57,4	7,1	35,5	55,8	4,4	39,8
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	51,1	12,1	34,5	42,0	22,6	35,4	48,1	16,0	35,8
	B Commerciële Economie	54,8	9,7	33,5	53,8	5,8	40,4	61,4	4,1	34,5
	B Communicatie	32,0	43,8	25,0	33,1	46,6	19,6	30,5	48,4	21,1
	B European Studies	46,0	27,2	27,2	41,9	30,4	27,5	47,9	26,6	25,5
	B Facility Management	80,4	5,4	14,9	83,3	4,9	11,7	90,3	3,5	6,3
	B Finance & Control	39,4	15,4	44,0	36,3	14,1	49,6	36,3	16,8	46,9
	B Human Resource Management	21,7	11,6	62,8	41,5	5,2	53,3	41,3	5,0	53,7
	B Integrale Veiligheidskunde	60,6	14,1	23,9	60,6	17,3	22,1	63,7	16,1	20,2
	B International Business	26,6	32,7	40,0	18,5	35,3	46,0	24,4	39,0	36,5
	B Ondernemerschap & Retail Management	62,8	4,5	30,8	63,2	8,0	28,8	71,1	3,8	25,1
	Totaal Economie	46,9	17,5	34,5	45,3	19,7	34,9	49,8	18,6	31,7
Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	61,0	5,0	34,4	50,2	6,8	42,9	52,3	5,0	42,7
	B Social Work	52,9	10,1	36,3	43,4	5,6	51,0	42,6	5,8	51,7
	B Sportkunde	50,6	34,5	14,4	47,3	36,3	16,5	62,7	26,3	11,0
		Totaal Gedrag en Maatschappij	55,2	14,7	29,8	46,5	14,1	39,4	51,0	10,9
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	75,9	7,1	17,0	53,8	9,7	36,6	58,7	6,5	34,8
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	61,5	6,3	30,5	58,0	2,9	39,0	46,4	5,5	48,1
	B Voeding en Diëtetiek	66,9	9,9	20,7	66,3	8,7	25,0	72,0	7,4	20,6
		Totaal Gezondheidszorg	65,7	7,7	24,9	60,6	7,0	32,4	59,2	6,5
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	84,5	4,5	10,9	85,9	4,4	9,7	87,3	2,9	9,8
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	66,7	6,7	23,0	75,5	6,4	18,1	67,7	4,0	28,3
		Totaal Onderwijs	77,7	5,4	15,5	82,9	5,0	12,1	81,7	3,2
Recht	B HBO - Rechten	19,0	29,4	50,1	22,7	33,3	43,8	28,1	30,7	41,1
		Totaal Recht	19,0	29,4	50,1	22,7	33,3	43,8	28,1	30,7
Techniek	B Bouwkunde	55,7	6,1	36,6	56,8	5,0	38,1	49,1	6,9	44,0
	B Chemische Technologie	30,0	30,0	40,0	19,7	30,3	50,0	22,2	44,4	33,3
	B Civiele Techniek	52,5	7,1	33,3	64,4	5,5	30,1	55,2		44,8
	B Communication and Multimedia Design	48,1	26,9	23,6	39,5	32,5	28,0	45,7	25,7	28,0
	B Elektrotechniek	66,0	4,3	25,5	70,4	6,2	23,5	60,4	5,7	34,0
	B HBO-ICT	49,0	9,3	40,9	49,5	5,8	44,6	47,1	7,5	45,4
	B Industrieel Product Ontwerpen	46,8	31,9	19,1	54,3	30,3	15,4	56,9	24,6	18,6
	B Mechatronica	80,8	4,8	13,5	82,7	4,5	12,7	86,2	4,3	9,4
	B Mens en Techniek	87,2	6,4	6,4	82,8	5,4	11,8	84,5	8,5	7,0
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	66,7	4,2	25,0	81,0	8,6	10,3	80,0	8,9	11,1
	B Technische Bedrijfskunde	79,4	3,1	15,5	79,8	4,0	16,2	77,9	6,7	15,4
	B Technische Natuurkunde	79,2	8,8	12,8	74,1	9,5	16,4	76,2	6,9	16,8
	B Toegepaste Wiskunde	59,6	10,6	28,8	61,8	14,5	23,7	74,7	6,7	18,7
	B Werktuigbouwkunde	77,6	5,4	14,3	73,4	6,9	19,7	78,3	5,6	16,1
		Totaal Techniek	60,2	11,6	26,5	59,7	12,0	28,2	60,5	10,9
Totaal		52,6	14,9	31,2	50,8	16,3	32,9	53,4	14,7	31,9

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	2018					2019					2020				
		HAVO	MBO	VWO	BD	OVERIG	HAVO	MBO	VWO	BD	OVERIG	HAVO	MBO	VWO	BD	OVERIG
Economie	Ad Facility Management	15,0	75,0			10,0	20,7	58,6		3,4	17,2	5,3	78,9			15,8
	Ad Finance & Control	16,7	72,2			11,1		66,7	4,8	14,3	14,3	20,0	40,0		13,3	26,7
	B Accountancy	56,3	31,0	3,2	7,9	1,6	40,0	37,9	6,3	9,5	6,3	52,5	28,3	1,0	12,1	6,1
	B Bedrijfskunde	58,7	31,8	3,0	3,0	3,5	58,4	23,4	6,1	2,0	10,2	51,0	28,2	4,4	2,9	13,6
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	55,7	21,3	2,3	13,8	6,9	55,7	23,1	1,4	15,6	4,2	62,0	17,6	1,1	13,9	5,3
	B Commerciële Economie	53,5	39,4	1,3	1,3	4,5	51,9	34,0	5,1	3,2	5,8	55,2	33,1	2,1	3,4	6,2
	B Communicatie	28,1	18,8	4,7	46,9	1,6	33,8	8,1	3,4	50,7	4,1	27,3	17,2	3,9	49,2	2,3
	B European Studies	53,1	15,8	3,3	23,6	4,2	52,1	16,6	2,2	27,2	1,9	52,1	16,5	1,3	26,1	4,0
	B Facility Management	55,4	37,5	3,0	1,8	2,4	51,9	41,4	1,2	1,2	4,3	52,1	38,9	5,6	0,7	2,8
	B Finance & Control	39,4	33,6	6,2	18,3	2,5	38,0	32,5	6,4	18,8	4,3	43,8	20,4	4,9	24,8	6,2
	B Human Resource Management	31,0	55,0	3,9	3,1	7,0	31,1	51,9	1,5	5,2	10,4	37,2	50,4	0,8	5,0	6,6
	B Integrale Veiligheidskunde	54,1	19,0	4,9	15,3	6,7	47,2	21,2	3,4	18,2	10,1	52,3	20,5	4,7	16,4	6,1
	B International Business	33,7	14,1	2,0	47,6	2,7	25,2	12,7	2,0	55,6	4,5	26,2	11,1	1,8	55,9	5,0
	B Ondernemerschap & Retail Management	51,3	42,3	1,3	0,6	4,5	55,2	36,2	4,3	0,6	3,7	60,2	27,0	3,3	2,4	7,1
Totaal Economie	46,8	27,3	3,2	18,5	4,1	43,4	25,6	3,3	21,8	5,9	46,5	23,2	2,9	21,3	6,1	
Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	46,3	45,0	2,8	4,6	1,4	41,1	48,4	4,6	3,2	2,7	46,9	42,4	1,9	4,6	4,2
	B Social Work	27,0	59,0	2,5	5,0	6,5	20,3	59,4	3,8	4,9	11,5	25,2	55,0	2,4	3,6	13,7
	B Sportkunde	44,8	17,2	2,3	35,1	0,6	42,9	13,7	4,4	37,4	1,6	42,1	15,8	7,7	29,7	4,8
	Totaal Gedrag en Maatschappij	37,7	43,3	2,5	12,6	3,9	33,0	43,8	4,2	12,9	6,1	36,8	40,6	3,6	10,8	8,3
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	45,5	44,6	6,3	1,8	1,8	33,8	48,3		2,1	15,9	36,2	43,5	3,6	3,6	13,0
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	41,4	38,5	4,6	2,3	13,2	30,2	42,9	4,9	2,4	19,5	22,3	44,0	3,1	8,9	21,6
	B Voeding en Diëtetiek	43,0	30,2	7,0	4,1	15,7	40,5	25,8	4,9	6,1	22,7	45,9	25,7	4,7	4,1	19,6
	Totaal Gezondheidszorg	42,6	36,6	5,7	2,8	12,3	35,5	36,8	3,7	3,9	20,0	34,6	36,4	3,9	5,9	19,2
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	53,2	38,2	5,5	1,4	1,8	65,2	26,4	3,5	2,2	2,6	65,7	26,9	3,7	0,8	2,9
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO) *	43,0	30,4	7,4	2,2	17,0	39,4	34,0	5,3	2,1	19,1	21,6	25,0	2,0	2,0	49,3
	Totaal Onderwijs	49,3	35,2	6,2	1,7	7,6	57,6	28,7	4,0	2,2	7,5	49,1	26,2	3,1	1,3	20,4
Recht	B HBO - Rechten	34,3	27,3	0,7	32,5	5,2	34,5	23,7	0,3	36,9	4,5	34,7	23,1	0,7	37,3	4,3
	Totaal Recht	34,3	27,3	0,7	32,5	5,2	34,5	23,7	0,3	36,9	4,5	34,7	23,1	0,7	37,3	4,3
Techniek	B Bouwkunde	56,5	29,0	6,9	5,3	2,3	61,2	19,4	5,0	10,1	4,3	59,7	23,3	5,7	4,4	6,9
	B Chemische Technologie	35,0	3,3	8,3	53,3		21,2	4,5	4,5	63,6	6,1	31,1		6,7	53,3	8,9
	B Civiele Techniek	54,5	14,1	24,2	6,1	1,0	56,2	8,2	17,8	13,7	4,1	48,3	13,8	13,8	13,8	10,3
	B Communication and Multimedia Design	38,0	30,6	5,6	22,7	3,2	29,5	24,5	5,5	36,5	4,0	32,0	22,3	7,4	33,7	4,6
	B Elektrotechniek	43,6	27,7	17,0	6,4	5,3	42,0	32,1	18,5	4,9	2,5	49,1	20,8	20,8	7,5	1,9
	B HBO-ICT	53,0	31,7	6,7	4,4	4,2	44,8	33,3	7,8	5,5	8,6	44,8	36,7	5,2	4,2	9,2
	B Industrieel Product Ontwerpen	35,5	12,8	12,8	35,5	3,5	42,9	14,3	6,9	29,7	6,3	37,1	15,0	11,4	29,9	6,6
	B Mechatronica	59,6	25,0	11,5	1,9	1,9	50,9	30,9	11,8	4,5	1,8	55,1	22,5	13,8	2,9	5,8
	B Mens en Techniek	70,2	12,8	12,8		4,3	72,0	3,2	17,2	2,2	5,4	56,3	19,7	18,3	2,8	2,8
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	77,1	8,3	6,3	4,2	4,2	74,1	12,1	3,4	3,4	6,9	84,4	2,2	6,7	4,4	2,2
	B Technische Bedrijfskunde	77,3	9,3	10,3	1,0	2,1	68,7	12,1	16,2	2,0	1,0	71,2	12,5	13,5		2,9
	B Technische Natuurkunde	76,8	11,2	8,8	3,2		73,3	13,8	5,2	0,9	6,9	72,3	12,9	10,9	2,0	2,0
	B Toegepaste Wiskunde	65,4	4,8	22,1	2,9	4,8	61,8	6,6	22,4	2,6	6,6	68,0	1,3	14,7	6,7	9,3
	B Werktuigbouwkunde	54,3	17,5	22,0	2,2	4,0	49,1	17,9	24,3	5,8	2,9	46,6	15,5	23,6	8,7	5,6
	Totaal Techniek	54,6	21,3	11,6	9,2	3,2	50,2	21,0	10,8	12,5	5,5	50,4	21,5	10,8	11,0	6,4
Totaal		46,8	28,4	5,8	14,0	4,9	43,5	27,1	5,4	17,0	7,0	44,3	26,3	4,9	16,0	8,4

Bijlage 7 Rendementen

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING			AANTAL GESLAAGDEN NA 2 JAAR			PERCENTAGE GESLAAGDEN NA 2 JAAR			
		CROHO	VORM	2016	2017	2018	2016	2017	2018	
Economie	B Accountancy	34406	VT+DT+DU	36	48	52	25,0	33,8	41,3	
	B Bedrijfskunde	34035	VT+DT+DU	43	80	106	37,7	49,1	53,0	
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	34464	VT+DT+DU	85	70	79	57,4	41,2	45,4	
	B Commerciële Economie	34402	VT+DT+DU	82	85	64	50,3	45,2	41,6	
	B Communicatie	34405	VT+DT+DU	106	89	83	66,3	61,0	64,8	
	B European Studies	34419	VT+DT+DU	197	205	193	50,9	55,3	57,6	
	B Facility Management	34500	VT+DT+DU	82	89	85	54,7	57,1	50,6	
	B Finance & Control	35520	VT+DT+DU	108	86	118	38,8	36,3	49,2	
	B Human Resource Management	34609	VT+DT+DU	75	74	63	57,7	53,2	49,2	
	B Integrale Veiligheidskunde	39268	VT+DT+DU	100	122	150	42,6	51,3	45,9	
	B International Business	30029	VT+DT+DU	205	195	255	53,0	51,5	62,3	
	B Ondernemerschap & Retail Management	35523	VT+DT+DU	64	86	71	43,2	51,8	46,1	
Totaal Economie			VT+DT+DU	1183	1229	1319	48,4	48,4	51,9	
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	34610	VT+DT+DU	8			42,1			
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	34616	VT+DT+DU	37			35,2			
	B Pedagogiek	35158	VT+DT+DU	69	95	120	51,5	52,8	55,0	
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	34617	VT+DT+DU	59			40,7			
	B Social Work	34116	VT+DT+DU		128	127		39,5	45,8	
	B Sportkunde	34040	VT+DT+DU	42	79	64	47,7	48,8	36,8	
	Totaal Gedrag en Maatschappij			VT+DT+DU	215	302	311	43,8	45,3	46,5
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	34091	VT+DT+DU	77	99	88	70,0	87,6	78,6	
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	34560	VT+DT+DU	104	168	193	57,8	57,1	55,8	
	B Voeding en Diëtetiek	34579	VT+DT+DU	107	157	149	50,0	60,4	61,6	
	Totaal Gezondheidszorg			VT+DT+DU	288	424	430	57,1	63,6	61,4
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	35025	VT+DT+DU	66	78	122	39,5	33,1	55,5	
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	34808	VT+DT+DU	57	52	58	48,7	47,3	43,6	
	Totaal Onderwijs			VT+DT+DU	123	130	180	43,3	37,6	51,0
Recht	B HBO - Rechten	39205	VT+DT+DU	323	328	325	54,0	51,8	52,8	
	Totaal Recht			VT+DT+DU	323	328	325	54,0	51,8	52,8
Techniek	B Bouwkunde	34263	VT+DT+DU	26	30	36	29,9	37,0	27,5	
	B Chemische Technologie	34275	VT+DT+DU	36	37	32	48,0	57,8	53,3	
	B Civiele Techniek	34279	VT+DT+DU	44	25	45	47,3	38,5	45,9	
	B Communication and Multimedia Design	34092	VT+DT+DU	76	70	97	47,5	38,5	44,9	
	B Elektrotechniek	34267	VT+DT+DU	32	32	32	36,8	38,6	34,8	
	B HBO-ICT**	30020	VT+DT+DU	183	267	227	37,4	46,1	43,5	
	B Industrieel Product Ontwerpen	34389	VT+DT+DU	105	56	77	55,0	42,4	54,6	
	B Mechatronica	30026	VT+DT+DU	38	39	41	34,2	33,1	39,4	
	B Mens en Techniek	30039	VT+DT+DU	56	51	48	48,3	50,5	51,6	
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	30038	VT+DT+DU	33	32	20	55,0	46,4	41,7	
	B Technische Bedrijfskunde	34421	VT+DT+DU	43	51	35	44,8	42,9	36,1	
	B Technische Natuurkunde	34268	VT+DT+DU	46	38	48	33,8	34,5	39,0	
	B Toegepaste Wiskunde	35168	VT+DT+DU	33	37	43	38,4	39,8	41,3	
	B Werktuigbouwkunde	34280	VT+DT+DU	74	81	98	37,8	35,5	45,2	
	Totaal Techniek			VT+DT+DU	825	846	879	40,3	38,6	40,9
	Totaal			VT+DT+DU	2957	3259	3444	46,5	46,5	49,1

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	AANTAL GESLAAGDEN			GEMIDDELDE STUDIEDUUR		
		2017	2018	2019	2017	2018	2019
Economie	Ad Facility Management	15	18	22	2,07	2,17	2,64
	Ad Finance & Control	12	17	6	6,33	5,24	6,17
	B Accountancy	47	50	51	5,49	5,96	6,33
	B Bedrijfskunde	113	102	77	5,42	5,43	5,64
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	68	54	69	5,35	5,30	5,06
	B Business IT & Management	60	43		5,32	6,14	
	B Commerciële Economie	147	147	118	5,29	5,27	5,41
	B Communicatie	134	152	133	4,99	5,42	5,34
	B European Studies	206	184	151	5,21	5,19	5,21
	B Facility Management	138	149	102	4,80	4,84	4,99
	B Finance & Control	164	136	127	5,07	5,05	5,01
	B Human Resource Management	117	117	116	5,50	5,63	5,09
	B Informatiedienstverlening en -management	11	10		5,27	5,70	
	B Integrale Veiligheidskunde	87	104	115	4,99	4,90	5,14
	B International Business	213	148	187	4,97	4,81	4,85
B Ondernemerschap & Retail Management	58	102	85	5,95	5,67	6,35	
Totaal Economie		1590	1533	1359	5,17	5,22	5,23
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	12	19	8	5,42	5,84	6,38
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	102	117	69	5,07	5,25	5,81
	B Pedagogiek	61	66	71	4,54	5,06	4,94
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	198	151	84	5,00	5,20	5,52
	B Social Work			43			4,07
	B Sportkunde	63	45	67	5,63	5,09	4,88
Totaal Gedrag en Maatschappij		436	398	342	5,06	5,21	5,17
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	67	64	104	4,72	4,91	5,06
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	135	130	115	4,33	4,04	4,12
	B Voeding en Diëtetiek	161	142	147	4,86	5,17	5,07
	Totaal Gezondheidszorg	363	336	366	4,64	4,68	4,77
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	115	126	95	4,90	4,93	5,15
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	101	69	77	5,00	5,45	5,17
	Totaal Onderwijs	216	195	172	4,94	5,11	5,16
Recht	B HBO - Rechten	218	223	258	4,92	5,15	5,28
	Totaal Recht	218	223	258	4,92	5,15	5,28
Techniek	Ad Projectleider Techniek	12	3		2,50	4,67	
	B Bouwkunde	55	43	36	5,36	6,14	5,56
	B Chemische Technologie	41	70	48	4,20	4,24	4,73
	B Civiele Techniek	40	50	56	4,95	4,70	4,71
	B Communication and Multimedia Design	98	114	107	5,41	4,95	4,98
	B Elektrotechniek	31	43	51	4,90	5,09	5,29
	B HBO-ICT		111	200		4,20	5,29
	B Human Technology	24	13		5,33	6,92	
	B Industrieel Product Ontwerpen	102	116	100	4,90	4,66	5,16
	B Informatica	80	63		5,06	5,95	
	B Information Security Management	37	17		5,03	6,18	
	B Mechatronica	39	28	28	4,95	4,75	4,89
	B Mens en Techniek	83	65	68	4,83	4,80	5,10
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	22	27	33	5,18	5,30	5,36
	B Technische Bedrijfskunde	38	46	44	5,55	4,96	5,14
	B Technische Informatica	21	27		4,76	5,96	
	B Technische Natuurkunde	42	48	42	5,02	5,27	5,12
	B Toegepaste Wiskunde	22	30	29	5,68	5,07	5,21
	B Werktuigbouwkunde	140	157	125	5,11	4,99	5,34
Totaal Techniek	927	1071	967	5,03	4,98	5,16	
Totaal		3750	3756	3464	5,04	5,09	5,16

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	AANTAL STUDIESTAKERS			GEMIDDELDE STUDIEDUUR		
		2017	2018	2019	2017	2018	2019
Economie	Ad Facility Management	7	4	11	1,29	1,25	1,27
	Ad Finance & Control	16	20	11	2,13	2,90	2,27
	B Accountancy	84	62	43	2,32	2,19	3,23
	B Bedrijfskunde	86	88	92	2,73	2,58	2,73
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	123	111	125	2,60	2,66	2,09
	B Business IT & Management	13	9		6,54	7,00	
	B Commerciële Economie	99	106	70	3,31	3,08	3,03
	B Communicatie	116	83	68	3,25	3,60	3,63
	B European Studies	224	200	174	1,97	2,36	2,20
	B Facility Management	100	86	73	2,63	2,28	2,32
	B Finance & Control	121	125	98	2,27	2,66	2,86
	B Human Resource Management	84	81	71	3,35	2,67	3,25
	B Informatiedienstverlening en -management	5	5		8,00	8,60	
	B Integrale Veiligheidskunde	140	173	139	2,14	1,99	2,13
	B International Business	163	159	141	2,23	2,11	2,52
B Ondernemerschap & Retail Management	95	97	84	3,06	3,11	3,29	
Totaal Economie		1476	1409	1200	2,60	2,59	2,62
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	12	3	2	5,08	6,67	10,50
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	36	27	18	4,69	6,81	7,89
	B Pedagogiek	91	101	98	1,66	1,53	1,56
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	27	19	15	4,22	6,53	6,93
	B Social Work	178	160	176	1,31	1,59	1,95
	B Sportkunde	62	84	78	1,87	1,63	1,81
	Totaal Gedrag en Maatschappij		406	394	387	2,08	2,22
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	16	36	20	3,06	1,44	2,25
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	169	201	110	1,52	1,36	1,88
	B Voeding en Diëtetiek	155	154	139	2,07	2,01	1,88
	Totaal Gezondheidszorg		340	391	269	1,84	1,62
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)	92	70	67	2,14	2,66	2,25
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	84	87	63	1,92	1,87	2,02
	Totaal Onderwijs		176	157	130	2,03	2,22
Recht	B HBO - Rechten	351	385	266	2,27	2,11	2,40
	Totaal Recht		351	385	266	2,27	2,11
Techniek	Ad Projectleider Techniek	2			4,00		
	B Bouwkunde	67	80	53	3,07	2,14	2,38
	B Chemische Technologie	28	35	33	2,32	2,97	3,33
	B Civiele Techniek	34	46	21	2,94	2,33	2,43
	B Communication and Multimedia Design	100	130	64	2,25	2,50	2,81
	B Elektrotechniek	45	57	42	1,82	1,51	2,05
	B HBO-ICT	265	251	204	1,58	1,58	2,42
	B Human Technology	3	3		7,00	7,00	
	B Industrieel Product Ontwerpen	72	65	79	1,63	1,95	2,48
	B Informatica	11	16		8,36	6,81	
	B Information Security Management	4	6		4,75	6,17	
	B Mechatronica	60	40	45	1,25	1,48	1,49
	B Mens en Techniek	43	49	32	1,88	2,08	2,72
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	32	27	24	1,59	1,78	1,75
	B Technische Bedrijfskunde	56	56	35	2,20	1,80	1,46
	B Technische Informatica	4	8		8,00	7,63	
	B Technische Natuurkunde	62	66	57	2,00	1,76	2,00
	B Toegepaste Wiskunde	48	70	49	1,56	1,70	2,00
	B Werktuigbouwkunde	123	108	72	1,96	2,21	2,58
	Totaal Techniek		1059	1113	810	2,04	2,09
Totaal		3808	3849	3062	2,26	2,25	2,40

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

HOOP GEBIED	OPLEIDING	NEGATIEF BINDEND STUDIEADVIES			% NEGATIEF BINDEND STUDIEADVIES		
		2017	2018*	2019**	2017	2018*	2019**
Economie	Ad Facility Management	5		6	20,8		20,7
	Ad Finance & Control	11	8	15	61,1	44,4	71,4
	B Accountancy	77	43	64	54,2	34,1	67,4
	B Bedrijfskunde	69	37	65	42,3	18,5	33,0
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	78	35	58	45,9	20,1	27,6
	B Commerciële Economie	70	37	85	37,0	24,0	55,9
	B Communicatie	48	31	141	32,9	24,2	95,3
	B European Studies	146	72	166	39,2	21,5	53,0
	B Facility Management	56	27	34	35,9	16,1	21,0
	B Finance & Control	122	63	70	51,5	26,3	30,2
	B Human Resource Management	44	32	47	31,7	24,8	35,1
	B Integrale Veiligheidskunde	101	80	125	42,4	24,5	34,9
	B International Business	146	73	356	38,5	17,8	79,5
	B Ondernemerschap & Retail Management	62	43	69	37,3	27,7	42,3
Totaal Economie		1035	581	1301	40,8	22,5	48,9
Gedrag en Maatschappij	B Pedagogiek	65	55	180	35,9	25,2	82,2
	B Social Work	136	69	210	42,0	24,8	75,3
	B Sportkunde	53	41	87	32,7	23,6	47,8
	Totaal Gedrag en Maatschappij	254	165	478	38,1	24,6	70,2
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	9	14	71	8,0	12,5	49,0
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	116	88	97	39,3	25,3	47,3
	B Voeding en Diëtetiek	83	43	97	31,9	17,8	36,9
	Totaal Gezondheidszorg	208	145	265	31,1	20,7	43,2
Onderwijs	B Leraar 1e graad Lichamelijke Opvoeding (HALO)		27	207		12,3	91,2
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	26	15	42	23,6	11,3	44,7
	Totaal Onderwijs	26	42	249	7,5	11,9	77,6
Recht	B HBO - Rechten	217	191	247	34,3	31,1	42,5
	Totaal Recht	217	191	247	34,3	31,1	42,5
Techniek	B Bouwkunde	40	39	73	49,4	29,8	52,5
	B Chemische Technologie	18	13	25	28,1	21,7	38,5
	B Civiele Techniek	30	18	44	46,2	18,6	60,3
	B Communication and Multimedia Design	69	63	70	37,9	29,2	35,2
	B Elektrotechniek	38	28	30	45,8	30,1	37,0
	B HBO-ICT	203	161	236	35,1	30,7	46,2
	B Industrieel Product Ontwerpen	50	24	64	37,9	17,0	36,8
	B Mechatronica	69	10	39	58,5	9,6	35,5
	B Mens en Techniek	38	23	31	37,6	24,7	33,3
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	31	12	21	44,3	25,0	36,2
	B Technische Bedrijfskunde	49	34	42	41,2	35,1	42,4
	B Technische Natuurkunde	59	33	41	53,6	26,8	35,3
	B Toegepaste Wiskunde	41	32	37	44,1	30,8	48,7
	B Werktuigbouwkunde	95	41	38	41,7	18,6	22,4
	Totaal Techniek	830	531	791	41,0	25,9	40,3
Totaal		2570	1655	3331	37,4	23,7	48,8

* in 2018 is voor het eerste jaar gewerkt met het stakers-advies. Studenten die voor 1 februari van het collegejaar stakten, hebben geen negatief advies ontvangen.

** In 2019 zijn geen negatieve adviezen uitgebracht. In de telling zijn de aantallen en percentages van studenten opgenomen die vanwege de coronacrisis uitstel van NBSA hebben gekregen.

Bijlage 8 Profileringsfonds voor financiële ondersteuning van studenten

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

Commissie FOS

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

In 2020 zijn 138 aanvragen bij de commissie binnengekomen en behandeld.

Aanvragen in 2020 per Faculteit

Faculteit	Totaal	Bijzondere omstandigheden	Bestuursactiviteiten
Bestuur, Recht & Veiligheid	19	6	13
Business, Finance & Marketing	20	9	11
Gezondheid, Voeding & Sport	19	7	12
IT & Design	18	2	16
Management & Organisatie	14	7	7
Sociaal Werk & Educatie	8	8	0
Technologie, Innovatie & Samenleving	40	6	34
Totaal aantal aanvragen in 2020	138	45	93

Het Profileringsfonds 2020 in cijfers

- In totaal zijn 138 aanvragen behandeld in 2020, waarvan 93 aanvragen m.b.t. bestuurlijke activiteiten en 45 aanvragen voor bijzondere omstandigheden of activiteiten.
- 117 aanvragen zijn positief beoordeeld:
- 38 aanvragen zijn toegekend m.b.t. bijzondere omstandigheden en activiteiten:

Aantal	Omstandigheid
7	ziekte
4	bijzondere familieomstandigheden
10	zwangerschap en bevalling
7	functiebeperking
3	topsport of vergelijkbare activiteiten op hoog niveau
4	ziekte i.c.m. bijzondere familieomstandigheden
2	ziekte i.c.m. functiebeperking
1	bijzondere familieomstandigheden i.c.m. niet-studeerbaarheid

Waar sprake was van 'bijzondere familieomstandigheden' betrof het in 5 van de 9 gevallen mantelzorg.

- In totaal zijn 79 aanvragen toegekend m.b.t. bestuurlijke activiteiten.
- Er waren in 2020 4 toekenningen uit het Profileringsfonds aan niet-EER-studenten. 3 toekenningen voor bijzondere omstandigheden en 1 voor bestuursactiviteiten.
- Er waren in 2020 3 toekenningen voor topsport.
- 14 aanvragen zijn afgewezen, waarvan 1 beroep op de hardheidsclausule, en 3 aanvragen zijn niet ontvankelijk verklaard. 4 aanvragen zijn aangehouden.
- Het aantal behandelde aanvragen in 2020 (138) ligt lager dan het aantal aanvragen in 2019 (146) en 2018 (174).
- Gemiddeld werd er 8,3 maanden (252 dagen) toegekend aan Financiële ondersteuning bij bijzondere omstandigheden (in 2019: 7,6 en in 2018: 8,0 maanden).
- Gemiddeld werd er 4,0 maanden (122 dagen) toegekend aan Financiële ondersteuning bij bestuursactiviteiten (in 2019 en in 2018: 4,3 maanden).
- Er is in 2020 geen bezwaar gemaakt tegen een uitspraak van de Commissie FOS.

Profileringsfonds 2020 – aanvragen per omstandigheid

Faculteit	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Bestuursbeurzen	93	107	100	115	107	96
<i>Bestuursbeurzen t.b.v. studentenverenigingen/-organisaties</i>	25	32	31	36	33	25
<i>Bestuursbeurzen t.b.v. studieverenigingen</i>	66	65	64	74	74	63
<i>Lidmaatschap commissies binnen De Haagse Hogeschool</i>	2	10	5	5	0	5
<i>Lidmaatschap hogeschoolraad¹</i>	0	0	0	0	0	1
<i>Lidmaatschap opleidingscommissie</i>	0	0	0	0	0	2
<i>Lidmaatschap faculteitsraad</i>	0	0	0	0	0	0
Ziekte	7	11	17	19	15	16
Functiebeperking	7	10	29	26	24	21
Zwangerschap en bevalling	10	7	9	15	14	22
Bijzondere familieomstandigheden	7	4	9	8	28	15
Topsport of vergelijkbare activiteiten op hoog niveau	4	0	2	2	5	2
Niet-studeerbaarheid	1	0	0	4	3	0
Persoonlijke omstandigheden	0	0	0	1	0	0
Ziekte i.c.m. niet-studeerbaarheid	0	0	1	1	1	1
Ziekte i.c.m. bijzondere familieomstandigheden	5	1	3	4	1	2
Ziekte i.c.m. bijz. familieomstandigheden i.c.m. niet-studeerbaar	0	0	1	0	0	0
Ziekte i.c.m. zwangerschap	0	0	0	1	0	0
Ziekte i.c.m. functiebeperking	3	2	2	3	2	1
Functiebeperking i.c.m. niet-studeerbaarheid	0	0	0	0	0	1
Functiebeperking i.c.m. bijzondere familieomstandigheden	0	2	0	0	0	0
Functiebeperking i.c.m. ziekte i.c.m. bijz. familieomstandigheden	0	1	0	0	0	0
Bijz. familieomstandigheden i.c.m. niet-studeerbaarheid	1	1	0	0	1	0
Zwangerschap i.c.m. niet-studeerbaarheid	0	0	1	1	0	0
Bijz. familieomstandigheden i.c.m. niet-studeerbaarheid	1	0	0	1	0	0
Bijz. familieomstandigheden i.c.m. topsport	0	0	0	0	0	1
Zwangerschap i.c.m. bijzondere familieomstandigheden	0	0	0	0	0	1
Zwangerschap i.c.m. niet-studeerbaarheid	0	1	1	0	0	0
<i>Bij bijzondere familieomstandigheden: mantelzorg</i>	5	5	5	-	-	-
Overname toekenning andere onderwijsinstelling	0	0	0	0	1	0
Afgewezen aanvragen	14	7	17	15	13	11
Niet ontvankelijk verklaarde aanvragen	3	5	2	8	6	5
Ingetrokken aanvragen	0	0	0	2	0	0
Aangehouden aanvragen	4	7	0	4	8	6
Beroepszaken	0	0	0	0	2	1
Totaal aanvragen	138	146	174	200	201	177

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

Tabel toekenningen Profileringsfonds 2020

Omschrijving	Aantal studenten	Totaal van de toekenningen in €	Gemiddelde hoogte van de toekenningen in €	Gemiddelde duur van de toekenningen
Studenten in overmacht situaties Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen, e.a.	Aanvragen: 41 Toekenningen: 35	126.355	3.610	8,3 maanden (252 dagen)
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen	Aanvragen: 107 Toewijzingen: 93	92.687	1.173	4,0 maanden (122 dagen)
Overige categorieën ² Prestaties op het gebied van sport of cultuur, fin. steun aan niet-EER studenten, e.a.	Aanvragen: 8 Toekenningen: 7	16.448	2.350	9,1 maanden (277 dagen)

Financiële verantwoording Profileringsfonds 2020

In totaal is er in 2020 een bedrag van € 255.156 uitgekeerd uit het Profileringsfonds. Dit is € 18.832 meer dan in 2019 (€ 236.324) en € 171.502 minder dan in 2018 (€ 426.658).

Een bedrag van € 128.347 is uitgekeerd aan studenten die op grond van bijzondere omstandigheden of activiteiten ondersteuning hebben gekregen uit het Profileringsfonds. Een bedrag van € 126.809 is uitgekeerd op grond van bestuursgerelateerde activiteiten.

Aanvraag en uitkering van financiële ondersteuning vinden vaak niet plaats in hetzelfde jaar. De hoogte van het verantwoorde bedrag in 2020 heeft voor een deel betrekking op toekenningen uit voorgaande jaren

Toelichting

Het totale aantal aanvragen in 2020 (138) ligt iets lager dan in 2019 (146). Het gemiddelde aantal toegekende maanden voor financiële ondersteuning bij bijzondere omstandigheden (8,3) is hoger dan in 2019 (7,6). Het aantal toegekende maanden voor bestuursgerelateerde financiële ondersteuning (4,0) is iets lager dan in 2019 (4,3). Het aantal toegekende aanvragen op grond van bijzondere omstandigheden (38) is iets hoger dan in 2019 (34). Het aantal toegewezen aanvragen op grond van bestuursgerelateerde activiteiten (79) is lager dan in 2019 (93).

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

In het studiejaar 2017-2018 is het Profileringsfonds ook opengesteld voor internationale studenten zonder studiefinanciering. In datzelfde jaar zijn door de hogeschool een aantal beleidskeuzes doorgevoerd in het Reglement Profileringsfonds die effect hebben op de hoogte van het uit te keren bedrag en de duur van de financiële ondersteuning uit het Profileringsfonds. Deze beleidskeuzes betroffen onder andere een maximalisering van het aantal maanden per studiejaar waarvoor studenten een beroep kunnen doen op het Profileringsfonds. Daarnaast is het voor studenten niet langer mogelijk om aanspraak te maken op het Profileringsfonds voor verdragende omstandigheden ten tijde van uitkering uit het Profileringsfonds. Dit was tot 2017 wel het geval. De effecten van deze beleidswijziging zijn de afgelopen twee jaar zichtbaar. Studenten die in 2020 aanspraak maakten op financiële ondersteuning uit het Profileringsfonds vallen (bijna) allemaal onder het leenstelsel en grotendeels onder het herziene beleid sinds 2017. Dit heeft effect op zowel de hoogte van de uitkering als op het aantal aanvragen voor ondersteuning.

² Niet EER-studenten zijn in de tabel ook meegerekend in de aanvragen en toekenningen voor overmacht situaties (3 toekenningen) en bestuurders (1 toekenning). Uitgaande beurzen aan niet EER-studenten behoren niet tot de reikwijdte van de Commissie FOS en zijn daarom niet opgenomen in dit verslag.

Bijlage 9 Zelfstandige reflectie medezeggenschap i.r.t. de studievoorschotmiddelen

Inleiding

Over 2019 heeft de Hogeschoolraad geen gebruik gemaakt van haar recht om zelfstandig te rapporteren over de uitvoering van de kwaliteitsafspraken. Wat de reden daarvoor ook mag zijn geweest, met de negatieve beoordeling van onze 'Haagse kwaliteitsafspraken' door de NVAO halverwege het afgelopen jaar is het duidelijk geworden dat een actieve en intensieve inmenging van de Hogeschoolraad meer urgentie behoeft. De NVAO beoordeelde dat van de drie criteria, er slechts één was gehaald, namelijk dat we het binnen de Haagse over het algemeen eens zijn met de doelen en voornemens die binnen dit kader zijn gesteld. De andere twee, te weten het betrekken van de medezeggenschap en het realistische gehalte van het plan waren onvoldoende.

Voor de huidige raad betekende dat een aansporing om bovenop dit proces te zitten en op constructieve wijze bij te dragen aan realistische kwaliteitsafspraken die door de hele organisatie in dialoog tussen zeggenschap en medezeggenschap zijn ontstaan. En hoewel wij als Hogeschoolraad zeker inzien dat iedereen binnen de Hogeschool zijn uiterste best doet om onze studenten te dienen, zien wij het als onze taak om ook kritisch te zijn en tekortkomingen in het proces niet met de mantel der liefde te bedekken.

Daarom wilden wij dit jaar toch de handschoenen oppakken en een bijdrage leveren aan een zo compleet mogelijk beeld van de voortgang rondom de uitvoering van de kwaliteitsafspraken hier op onze mooie hogeschool.

Feedback decentrale medezeggenschap

Vanaf 2021 worden er zowel centraal als decentraal studievoorschotmiddelen ingezet, maar tot die tijd was dit alleen decentraal. Zodoende heeft de betrokkenheid van de medezeggenschap in 2020 op het gebied van kwaliteitsafspraken alleen op decentraal niveau plaatsgevonden. Daarom hebben wij de faculteitsraden gevraagd om ons hierover te informeren en feedback te geven. Daartoe is een enquête uitgezet met vragen die betrekking hadden op de volgende onderwerpen:

1. Betrokkenheid bij planvorming en evaluatie.
2. Kwaliteit van de dialoog.
3. Tevredenheid over realisatie van de plannen.
4. Verbeteringen in het proces zelf.
5. Suggesties voor verbeteringen in de toekomst.

Wat allereerst opviel was de mate waarin de ervaringen per faculteit en opleiding kunnen verschillen. Tegelijkertijd was de feedback dat de relatie in zijn algemeenheid goed en constructief was. Zo'n algemene tendens lijkt positief, maar daarbij moet worden bedacht dat het NVAO panel had geconstateerd dat er te veel 'vanuit vertrouwen in het werk van collega's' was gewerkt door de medezeggenschapsraden. Zij moeten zich dus bewust blijven van hun kritische rol in het proces, ook als het vertrouwen in collega's met zeggenschap groot is. Een andere gedeelde mening was dat de betrokkenheid in ieder geval in de basis werd ingevuld en dat er in principe voldoende tijd werd gegeven om tot adequate medezeggenschap te komen. Echter bleek soms evaluatie onderbelicht, of was er geen overeenstemming over hoe het proces moest worden ingevuld om faculteitsraden en opleidingscommissies samen te laten werken om tot goede evaluaties te komen. Daarnaast werd evaluatie en daarmee bijsturing lastig gemaakt doordat de inhoud van aangeleverde documenten niet altijd goed genoeg inzicht gaf in de doelmatigheid van ingezette middelen. Al met al bleek dus op het gebied van evaluatie en bijsturing het nodige aan te merken.

Uit de antwoorden van de faculteiten hebben wij verder gehaald er grote delen zijn gerealiseerd van wat er was voorgenomen in 2020. Er mist echter wel vaak overzicht. Zorgelijk zijn opmerkingen die aangeven dat het voor leden van een faculteitsraad niet altijd direct duidelijk is hoe het geld binnen de faculteit wordt ingezet. Er moet te veel achteraan gegaan worden. Studievoorschotmiddelen zijn 'geoormerkt'. Hierop wordt gecontroleerd door de NVAO en dus is het onwenselijk als er geen makkelijk onderscheid gemaakt kan worden tussen de voorgenomen activiteiten en het reguliere onderwijs. Bij sommige faculteiten is de uitvoering van de voorgenomen activiteiten nog onderhanden, hierdoor kan er nog geen oordeel worden gemaakt. Ook hier blijkt dus evaluatie en bijsturing een aandachtspunt.

Wat betreft verbeteringen in het proces gedurende het jaar, daar waren de ervaringen wisselend. Hoewel er werd aangegeven dat er meer interactie en openheid was ontstaan over de besteding van de middelen, waren er ook faculteiten niet zo tevreden. Het inzicht krijgen in de gestelde doelen was soms lastig. Een voorbeeld: per opleiding kreeg een faculteitsraad een 'svm excel overzicht' met te weinig context om ermee aan de slag te gaan. Dit gaf voldoende aanleiding om voor een faculteit niet direct positief te adviseren over de deelbegroting voor 2020.

De faculteitsraden hadden gelukkig ook goede voorstellen om het volgende traject te verbeteren. Zo zou de medezeggenschap het over het algemeen graag zien om al in het maken van de planning van het traject meegenomen te worden; de betrokkenheid van de medewerkers en studenten moet worden versterkt. Men ziet graag een 'leesbaar plan' (met toelichting en doelstelling) dat uitmondt in een begroting van de SVM. Het moet een plan zijn dat in relatie kan worden gebracht met de begroting van de faculteit en de jaarplannen binnen de opleiding.

Conclusie en aanbevelingen

De feedback die wij vanuit de faculteitsraden hebben ontvangen sluit eigenlijk naadloos aan bij de bevindingen van de NVAO. Zo liet de betrokkenheid bij de planvorming voor en in 2020 vaak te wensen over en was er commentaar op het feit dat er geen controle uitgeoefend kon worden op realisatie van de plannen. Natuurlijk was niet elke faculteit even kritisch en verliep de samenwerking gelukkig ook juist wél goed. Sterker nog, er waren ook lovende woorden over het tijdig en intensief meenemen van de raads- en commissieleden. De hogeschoolraad ziet daarom heil in kruisbestuiving van good practices binnen de hogeschool. In het bijzonder op het moment dat ergens onvrede ontstaat. Daarnaast lijkt het zeker verstandig om te kijken naar het in kaart brengen van minimale standaarden wat betreft informatievoorziening. Het tijdig aanbieden van voldoende context en overzichtelijke 'leesbare' plannen zijn daarvoor een logische basis. De Hogeschoolraad constateerde tot slot zelf ook dat het proces van evaluatie en bijsturing omslachtig was. Redenen hiervoor leken ons inziens te zijn geweest de vaak niet concreet genoeg omschreven resultaatdoelstellingen alsmede niet toereikende faciliteiten om data inzichtelijk te maken.

Blik op de toekomst

Hoewel er hierboven flink was aanmerkingen zijn op de gang van zaken in 2020, zag de Hogeschoolraad ook goede ontwikkelingen voor 2021. Zo is de raad actief meegenomen en betrokken geweest bij de begroting van de centrale studievoorschotmiddelen. Suggesties werden ter harte genomen en na constructieve dialoog doorgevoerd. Er is een aantal verbeteringen ingevoerd in de monitoring, als ook in de manier om tot planafspraken te komen voor 2022 en verder. Die verbeteringen zijn door de Hogeschoolraad gezien, merkbaar geweest en de raad is hierin actief betrokken. Met die verbeteringen en de plannen die daaruit voort zijn gevloeid is de HR dan ook tevreden. Al met al zien wij de betrokkenheid aan alle kanten groeien en we hebben vertrouwen in positieve beoordeling door de NVAO.

Bijlage 10 Beurzen in 2020

Naam programma	Aantal uitgereikte beurzen
Erasmus	119
Erasmus stage	44
Holland Scholarship	18
Hogeschoolfonds	83
VSBfonds	4
Hopjesfonds	0

Bijlage 11 Beroep- en bezwaarschriften naar onderwerp

Omschrijving: Overzicht beroep- en bezwaarschriften naar onderwerp
Peildatum: 31 december 2020

Het CBE ontving in het verslagjaar 559 beroepschriften. De GAC ontving in het verslagjaar 68 bezwaarschriften. Het totaal aantal beroep- en bezwaarschriften (627) ligt daarmee hoger dan in 2019 (103 zaken meer).

Tegen de volgende beslissingen tekenden studenten beroep of bewaar aan:

College van Beroep voor de Examens

- bindend studieadvies (BSA) 54
- inhoud van tentamens 105
- cijfer 201
- maatregel (onregelmatigheden bij toetsen) 64
- stage/afstuderen 51
- Minor 17
- Commissie Toelating 2
- overig 65

Geschillenadviescommissie

- Financiële Ondersteuning Studenten (FOS) 0
- Besluit CvB 1
- Inschrijving opleiding 23
- Inschrijving Tentamens 15
- uitschrijving 1
- collegegeld 19
- Stage | Lap 9

Van de 627 ingediende bezwaar- en beroepschriften werden er:

- 22 niet ontvankelijk verklaard;
- 246 ingetrokken naar aanleiding van een schikkingsvoorstel;
- 105 ingetrokken als reactie op het verweerschrift van de examencommissie
- 123 ingetrokken door student om een andere reden dan schikking of verweerschrift
- 26 studenten berusten alsnog in het besluit
- 78 behandeld in een zitting van het CBE waarvan er:
 - 2 alsnog zijn geschikt;
 - 20 niet ontvankelijk zijn verklaard;
 - 12 gegrond zijn verklaard;
 - 44 ongegrond zijn verklaard.

Eind december 2020 waren 27 beroepszaken nog niet afgewikkeld.

In totaal 4 studenten zijn tegen een uitspraak van de Geschillenadviescommissie of het College van Beroep voor de Examens in beroep gegaan bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs.

Hiervan zijn:

- 1 gegrond
- 3 zaken eind 2020 nog niet afgerond

Tijdens het opstellen van het jaarverslag in het kalenderjaar 2019 waren er drie zaken nog in behandeling bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs. In 2020 zijn deze zaken afgehandeld. Twee zaken zijn gegrond verklaard en één zaak is ongegrond verklaard.

Klachten studenten (anders dan over ongewenst gedrag)

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

Studenten dienden in het verslagjaar 119 klachten in (in 2019 waren er 106 klachten). De maatregelen die in verband met COVID-19 zijn genomen, hebben een grote impact gehad op de manier waarop het onderwijs werd verzorgd. Het fysieke onderwijs moest in een zeer korte tijd worden omgezet naar digitaal onderwijs. Dit ging gepaard met de nodige kinderziekten maar desondanks is het aantal klachten niet erg toegenomen. De klachten betroffen onder andere de gang van zaken rondom tentamens informatie over uitschrijving bij afstuderen, te late afgifte van het diploma, de begeleiding van docenten tijdens de studie, het functioneren van de examencommissie / decanen, kwaliteit onderwijs en het niet (tijdig) invoeren van cijfers in Osiris.

Van de 119 klachten waren er eind december 2020 nog 9 in behandeling. Van de overige 110 klachten zijn er:

- 48 gegrond verklaard;
- 16 ongegrond verklaard;
- 11 niet ontvankelijk verklaard;
- 7 alsnog geschikt;
- 13 deels gegrond/deels ongegrond verklaard;
- 15 door de student ingetrokken.

Bijlage 12 Gebruikte afkortingen

Afktoring	Betekenis
ABP	Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds
AD	Associate Degree
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
B&C	Bedrijfsvoering & Control
BDB	Basis Didactische Bekwaamheid
BFM	Faculty Business Finance & Marketing
BKE	Basis Kwalificatie Examinering
BKO	Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek
BLD	Blended Learning Desk
BRV	Faculteit Bestuur Recht & Veiligheid
BSA	Bindend Studie Advies
BWW	Bovenwettelijke Werkloosheidsuitkeringen
BZ	Bestuurszaken
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CBE	College van Beroep voor de Examen
CBHO	College van Beroep voor het Hoger Onderwijs
CDO	CvB - Directeuren Overleg
CMT	Crisis Management Team
CoE	Centres of Expertise
COT	instituut voor veiligheids en crisismanagement
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs
CvB	College van Bestuur
DAM	Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen
DBA	Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties
DDO	Diensten Directeuren Overleg
DPIA's	Data Protection Impact Assessments
ERD WW	Eigen Risico Drager Werkloosheidwet
EV	Eigen Vermogen
FG	Functionaris voor de Gegevensbescherming
FIT	Future IT
FOS	Financiële Ondersteuning Studenten
FZ/IT	Facilitaire Zaken en Informatie Technologie
GAC	Geschillen Adviescommissie
GVS	Faculteit Gezondheid Voeding & Sport
HAN	Hogeschool Arnhem Nijmegen
HBO	Hoger Beroepsonderwijs
HCTL	The Hague Centre for Teaching & Learning
HHS	De Haagse Hogeschool
HR	Hogeschoolraad
HRM	Human Resource Management
ICM	International Communication Management
IFMC	International Finance Management and Control
ISO	Interstedelijk Studenten Overleg
IT	Informatie Technologie
ITD	Faculteit IT & Design
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
IV	Informatie voorziening
KA	Kwaliteitsafspraken
KPI	Kritische Prestatie Indicator
LLO	Leven Lang Ontwikkelen
LSVB	Landelijk Studenten Vakbond
M&O	Faculteit Management & Organisatie
M&PC	Academie voor Masters & Professional Courses
MOP	Meerjaren onderhoudsplan

Afktoring	Betekenis
MPHV	MasterPlan HuisVesting
NPO	Nationaal Plan Onderwijs
NSE	Nationale Studenten Enquete
NVAO	Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie
NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
OBP	Ondersteunend en BeheersPersoneel
OBP	onderwijs ondersteunend personeel
OC	OpleidingsCommissie
OCW	Onderwijs Cultuur & Wetenschap
OER	Onderwijs- en Examenregeling
OIL	Overige Instellingslasten
OJP	opleidingsjaarplan
OKC	Onderwijs Kwaliteit & Communicatie
OLP	onderwijsjaarplan
OP	Onderwijzend Personeel
P&C cyclus	Planning & Control cyclus
PDCA	Plan Do Check Act
PIL	Personeel in Loondienst
PMO	Preventief Medisch Onderzoek
PNIL	Personeel niet in Loondienst
PSA	Psychosociale Arbeidsbelasting
R&O	Resultaat & Ontwikkeling
RDM	Research data management
RI&E	Risico Inventarisatie & Evaluatie
RRR	Rules and Regulations for Researchers
RvT	Raad van Toezicht
RvT	Raad van Toezicht
SDB	Senior Didactische Bekwaamheid
SDG	Sustainable Development Goal
SKE	Senior Kwalificatie Examinering
SLB	Studie Loopbaan Begeleider
SPP	Strategisch Personeelsplan
SURF	Samenwerkende Universitaire RekenFaciliteiten
SWE	Faculteit Sociaal Werk & Educatie
SZW	Sociale Verzekeringswet
THGS	The Hague Graduate School
TIS	Faculteit Techniek Innovatie & Samenleving
TLH	The Lighthouse
TNO	Toets Nieuwe Opleiding
TV	Totaal vermogen
UAS	Uitdagend, Activerend, Studeerbaar
USANL	Universities of applied Sciences Netherlands
VPOO	Vertrouwenspersoon Ongewenste Omgangsvormen
VSNU	Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten
VZ	Voorzieningen
WHY	We Hear You
WI	Wetenschappelijke Integriteit
WIA	Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen
WIEG	wet invoering extra geboorteverlof
WIN	Wereldburgerschap, Internationalisering, Netwerkschool
WKO	Warmte Koude opslag
WNT	Wet Normering Topinkomens
WW	Werkloosheidwet
Xnet	Netwerk ex-medewerkers

Colofon

Jaarstukken 2020 is een uitgave van De Haagse Hogeschool.

Coördinatie en redactie

Bedrijfsvoering & Control

Grafisch ontwerp en fotografie

Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie

De Haagse Hogeschool

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

mei 2021