

DE HAAGSE
HOGESCHOOL

Jaarstukken

2016

Jaarverslag en jaarrekening

Jaarstukken 2016

Jaarverslag en jaarrekening

Inhoudsopgave

Woord vooraf 7

Leeswijzer 9

HOOFDSTUK 1

Verslag College van Bestuur 10

- Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen in 2016?
- 1.1. Realisatie van onze ambities
- 1.2. Besturing, samenwerking en leiderschap
- 1.3. Governance en management control
- 1.4. Onderwijs en onderzoek
- 1.5. Medewerker en organisatieontwikkeling
- 1.6. Financiën, risicomanagement en bedrijfsvoering
- 1.7. Samenstelling en bezoldiging College van Bestuur

Verslag Raad van Toezicht 16

- Visie op toezicht en toezichtkader
- Uitgangspunten governance
- Uitoefening toezicht
- Raad van Toezicht: zelfevaluatie
- Raad van Toezicht: samenstelling en interne zaken
- Functioneren College van Bestuur
- Overzicht activiteiten Raad van Toezicht
- Contact tussen de Raad van Toezicht en de medezeggenschap
- Werkbezoeken en overig
- Commissies van de Raad van Toezicht
- Remuneratiebeleid voor het College van Bestuur
- Remuneratiebeleid voor de Raad van Toezicht

Medezeggenschap 24

- Dienst HRM
- Strategisch onderzoeksbeleid
- PABO
- Teamleiders
- Lectoraten
- Medezeggenschapsverkiezingen
- Bezetting deelraden
- Bezetting Hogeschoolraad
- Georganiseerd Overleg

HOOFDSTUK 2

Profilering van onze hogeschool 28

- Wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool
- 2.1 Wat onderscheidt De Haagse Hogeschool?
- 2.2 Wat onderscheidt De Haagse Hogeschool in het onderwijs?
- 2.3 Wat onderscheidt De Haagse Hogeschool in het onderzoek?
- 2.4 Wat betekent dit voor onze samenwerkingspartners?
- 2.5 Welke initiatieven hebben we ondernomen in 2016?
- 2.6 Waar staan we nu?

HOOFDSTUK 3

Student en onderwijs 36

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

HOOFDSTUK 4

Medewerkers en organisatie 48

- Organisatieontwikkeling
- 4.1 Hoe heeft de organisatie zich ontwikkeld?
- 4.2 Wat vinden onze medewerkers van ons?
- 4.3 Wat bieden wij onze medewerkers?
- 4.4 Hoe hebben onze medewerkers zich ontwikkeld?
- 4.5 Wie zijn onze medewerkers?

HOOFDSTUK 5

Bedrijfsvoering en control 58

- Financieel resultaat en positie
- 5.1 Hoe ontwikkelden zich onze financiële resultaten?
- 5.2 Hoe ontwikkelde zich onze vermogenspositie?
- 5.3 Welke investeringen hebben wij gedaan?
- 5.4 Wat is ons toekomstperspectief?
- 5.4 A. Wat is daarbij het meerjarenperspectief?
- 5.4 A1 Meerjarenraming
- Toelichting op de staat van baten en last
- 5.4 B. Welke risico's onderkennen we en hoe beheersen we die?
- 5.5 Rechtsbescherming

Bijlagen 89

Woord vooraf

Voor u ligt het jaarverslag van de Haagse Hogeschool waarin u kunt lezen hoe de Haagse zich in het voorbije verslagjaar heeft ontwikkeld. We kijken terug naar een jaar waarin de school weer een stap verder is gekomen in het realiseren van ons Instellingsplan, dat gaat over Wereldburgerschap, Internationalisering, Netwerkhogeschool en vooral ook over Kwaliteit.

Een van onze belangrijke waarden binnen dat plan is: connect! Wij willen verbinden. En doen dat ook. Wij werken samen, verbinden ons met onze collega's en studenten, met bedrijven, met instellingen, met wijken, met gemeenten, met maatschappelijke uitdagingen. We willen een hogeschool zijn waarin verbinding plaatsvindt.

Dit jaar bestaat onze hogeschool dertig jaar. En nu staan we op een kantelpunt. We zullen ietsje groeien - niet meer explosief -, we gaan niet meer fuseren of reorganiseren. Dat ligt achter ons. We houden energie over die we in andere ontwikkelingen steken. Wat gaan we doen?

Eerst kijken waar we nu staan. We staan er goed voor. We hebben een goede naam in de stad en in de regio. Ons onderwijs verdient een ruime voldoende en vaak ook een kwalificatie 'goed'. We zijn extra trots op opleidingen die excellent scoren. Of zoals European Studies een kenmerk krijgen, in dit geval voor internationalisering. Onze organisatie zit goed in elkaar. Onze financiële situatie staat toe dat we investeren in onderwijs en onderzoek. Dat onderzoek is ontzettend relevant, voor ons onderwijs, voor onze docenten maar ook voor ons netwerk, voor de regio. Onze onderzoeksplatforms kennen een scherpe focus en ons profiel als onderzoeksinstituut zal de komende jaren versterken en daarmee onze relevantie.

De overheid zal, als beloften worden nagekomen, extra investeren in onderwijs en onderzoek. Voor wat we hebben bereikt willen we iedereen bedanken. In het bijzonder onze medewerkers, voor hun waardevolle inzet en betrokkenheid. Tegelijkertijd zijn er ook zorgen. Ons financieel resultaat valt tegen. Ons studiesucces is nog erg mager. Er is de komende jaren nog heel veel te doen om de kwaliteit van ons onderwijs op een hoger plan te brengen.

2017 is het jaar waarin we een nieuwe onderwijsvisie realiseren. We geven daarin aan hoe we het instellingsplan vertalen naar de praktijk van onze opleidingen. We willen in die visie en in het kader werken aan verbetering van kwaliteit. We kunnen als Haagse Hogeschool het verschil maken. Wij vormen met onze studenten een spiegel van de Nederlandse samenleving.

Ons ideaal is dat de manier waarop wij werken, waarop wij met studenten en met elkaar omgaan ons een community maakt zoals we willen dat de Nederlandse samenleving zou zijn. Dat is een goede ambitie.

In dit verslag leest u wat we daarvan in 2016 hebben gerealiseerd. Ook de komende jaren gaan we daarmee door.

Het College van Bestuur,

Leonard Geluk
Susana Menéndez
Jan Lintsen

Den Haag, 25 april 2017

Leeswijzer

Met dit jaarverslag legt De Haagse Hogeschool verantwoording af over de activiteiten en ontwikkelingen in 2016. Wij doen dat geheel conform de afspraken in de Branchecode goed bestuur hogescholen.

2016 was een dynamisch jaar. Fase 3 van de reorganisatie werd afgerond. Onderwijs en onderzoek kregen de gelegenheid om kansen en mogelijkheden te benutten binnen de zeven faculteiten van De Haagse. De nieuw gevormde diensten konden in gereorganiseerde vorm ondersteunend actief zijn ten behoeve van onderwijs en onderzoek, docenten en studenten. De dynamiek van 2016 vindt u terug in dit jaarverslag.

Dat begint met een verantwoording van het College van Bestuur, de Raad van Toezicht en de Hogeschoolraad. Daarna geven wij uitvoerig de onderwijsontwikkelingen weer die in het verslagjaar hebben gespeeld. Onlosmakelijk aan het onderwijs verbonden zijn de studenten. Ook daarover leest u in dit verslag.

Zonder medewerkers geen hogeschool. De ontwikkelingen op het gebied van human resources beschrijven we uitvoerig.

We sluiten het verslag af met een hoofdstuk over de financiële ontwikkelingen binnen onze hogeschool in 2016. In dit laatste hoofdstuk hebben we ook de continuïteitsparagraaf opgenomen.

Veel leesgenoegen gewenst!

Verslag

College van Bestuur



2016 stond in het teken van het realiseren van onze ambitie, zoals verwoord in ons instellingsplan Wereldburgers in een lerende samenleving.

De kernboodschap voor de hogeschool is om de komende jaren in te zetten op:

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

Deze vier onderling sterk samenhangende strategische speerpunten zijn richtinggevend voor de ontwikkeling van het onderwijs en het onderzoek en de organisatie van De Haagse Hogeschool.

Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen in 2016?

1.1. Realisatie van onze ambities

In 2016 hebben alle faculteiten en diensten meerjarenbeleidsplannen opgesteld waarin de strategische doelen van het instellingsplan zijn vertaald naar concrete doelen en activiteiten voor de komende vier jaar. Naast de inhoud was ook het proces van totstandkoming belangrijk. Het meerjarenbeleidsplan vormde voor de faculteiten en diensten de basis voor het voeren van een interne dialoog over de concretisering van onze strategische thema's. Hieraan hebben twee managementconferenties bijgedragen. In deze conferenties is vooral aan de orde geweest de wijze waarop bestuur, directie en management sturing willen geven aan de realisatie van onze ambities in nieuw leiderschap.

Het opleveren van de meerjarenplannen is een goede eerste stap geweest. Daarmee konden faculteiten en diensten expliciet maken wat zij op de verschillende beleidsthema's denken te bereiken, welke fasering zij daarbij hanteren en op welke thema's collectief kan worden ingezet. Ook werd duidelijk op welke punten de scherpste nog ontbreekt en waar nog noodzakelijke verbanden moeten worden gelegd.

Onderscheidende profilering

Duidelijk is dat De Haagse op het thema internationalisering het verst gevorderd is. De focus op een beperkt aantal landen – Brazilië, China en een aantal Europese landen – heeft geleid tot strategische samenwerkingsovereenkomsten. Met deze samenwerking creëert de hogeschool kansen voor beter onderwijs en onderzoek. Niet alleen binnen onze eigen Europese regio, maar vooral ook daarbuiten. Hiermee kunnen we onze (huidige en toekomstige) studenten beter bedienen in onze primaire taak: het verzorgen van kwalitatief hoogwaardig en innovatief hoger beroepsonderwijs.

Binnen het thema netwerkhogeschool krijgen meer structurele samenwerkingsverbanden tussen De Haagse en andere (kennis)instellingen vorm. Deze samenwerking loopt zowel via de onderwijs- als de onderzoeksprogramma's waarin de onderzoeksplatforms een belangrijke verbindende rol vervullen.

Het thema wereldburgerschap krijgt dankzij de aanhoudende dialoog binnen de faculteiten langzaam concreet vorm. Participatieve processen zoals uitgevoerd als rond het meerjarenbeleidsplan en de conferenties dragen hieraan bij.

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

1.2. Besturing, samenwerking en leiderschap

Samen met de directeuren heeft het College van Bestuur in 2016 gewerkt aan het ontwikkelen van de beleidsagenda voor 2017. Het doel van deze beleidsagenda is om met elkaar vast te stellen op welke thema's collectieve ontwikkeling gevraagd. Een collectieve ontwikkeling die de ambities uit het instellingsplan moet realiseren en de executiekracht van de organisatie moet versterken.

We hebben daarbij gekeken naar de meerjarenplannen van de faculteiten en diensten en ook naar externe ontwikkelingen en ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving. De geïdentificeerde thema's zijn uitgewerkt in de jaarplannen van de regievoerende diensten. Deze thema's vormen geen nieuw beleid, maar betreffen prioritering van strategische aandachtspunten.

Vanuit de meerjarige beleidsagenda voor het jaar 2017 heeft het college collectieve prioriteiten afgesproken in vier ontwikkelgebieden.

<p>Onderwijsvernieuwing & implementatie</p>	<p>(Onderwijskundig) leiderschap, teamvorming en professionalisering</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Wereldburgerschap 	<ul style="list-style-type: none"> • (Onderwijskundig) leiderschap
<ul style="list-style-type: none"> • Internationalisering 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamontwikkeling
<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisering & Blended learning 	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling van de ondersteuning
<ul style="list-style-type: none"> • Studentbegeleiding 	<ul style="list-style-type: none"> • Personeelsplanning
<ul style="list-style-type: none"> • Studiesucces focus op langstudeerders 	
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilisering 	
<p>Portfolio-ontwikkeling & Profilering</p>	<p>Vernieuwing systemen & processen</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Profilering 	<ul style="list-style-type: none"> • Roosteren
<ul style="list-style-type: none"> • Instroom & marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Identity management
<ul style="list-style-type: none"> • Portfolio-analyse & 'assortiment 2020' 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesoptimalisatie faculteitsbureaus

De diensten hebben in deze constellatie een regierol ten aanzien van deze beleidsthema's. Om goed zicht te houden op deze regievoering is in 2016 nagedacht over een andere invulling van onze overlegvormen, passend bij ons besturingsmodel dat geïntroduceerd is met het instellingsplan.

Een nieuwe balans in besturing en samenwerking

Het besturingsmodel kent vier dimensies: aan de ene kant interactie en verbinden en inspiratie en waarden (de groene kant), en aan de andere kant monitoren en meten en grenzen en regels (de blauwe kant). Het vinden van de meest effectieve vorm voor dialoog als brug tussen 'groen en blauw' is een uitdaging voor de hogeschool. De huidige overlegvormen voor de fase waarin wij nu verkeren, verlopen veelal onvoldoende effectief en efficiënt. Deze overleggen dragen nog onvoldoende bij aan de implementatie van onze ambities. Het College van Bestuur heeft besloten om gezamenlijk een aantal basale richtlijnen voor effectief overleg te formuleren. Ook besloot het college om enerzijds meer sturing te geven aan de diverse overleggen waarin bestuur en directeuren participeren en om anderzijds twee nieuwe overlegvormen te introduceren. Op dit niveau is nu sprake van een algemeen overleg, van specifieke overleggen onderwijs en onderzoek en van een overleg tussen de diensten onderling.

Hiermee verwacht het college de vraagstukken scherper te kunnen adresseren en effectiever tot besluitvorming te kunnen komen. Verder is het college in gesprek gegaan met de managementteams van faculteiten en diensten. Daarmee heeft het ruimte gemaakt voor de dialoog over de kwaliteit van ons onderwijs, over de strategische thema's uit ons instellingsplan en over de ontwikkeling van de organisatie.

Belangrijk thema voor de implementatie van ons instellingsplan is leiderschap. Op het niveau van het college en de directeuren is hieraan aandacht besteed in gezamenlijke sessies – ook meerdaagse. Het omgaan met de 'groene kant' is een belangrijk onderwerp van gesprek. Dit vraagt een open en scherpe dialoog. Leiderschap is tevens een belangrijk element in het programma voor onze opleidingsmanagers.



Besturingsmodel De Haagse Hogeschool

→ In hoofdstuk 4 'Medewerker en organisatie' lichten we de ontwikkeling van professionalisering en leiderschap nader toe.

1.3. Governance en management control

De Wet versterking bestuurskracht vraagt om vernieuwingen binnen de governance. De Haagse Hogeschool bereidde in het verslagjaar de implementatie van een vernieuwde governance voor.

Hierin wil het College van Bestuur de opleidingscommissies een stevigere rol geven.

Ook de Raad van Toezicht opereerde vanuit een nieuwe context: de raad functioneerde in een vernieuwde samenstelling vanuit het in 2015 vastgestelde nieuwe toezichtkader.

Tenslotte kon op basis van de in 2016 verkregen meerjarenbeleidsplannen en nieuwe beleidskaders de managementcyclus worden doorontwikkeld. Een van de vernieuwingen in de management control was de dynamisering van de managementrapportage-cyclus (marap) waarbinnen accenten zijn aangebracht in besturing (voorjaarsmarap), onderwijs (najaarsmarap) en verantwoording (eindejaarsmarap).

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

1.4. Onderwijs en onderzoek

Met onze zeer diverse studentenpopulatie en grootstedelijke en internationale omgeving staat De Haagse Hogeschool in de frontlinie van een veranderende samenleving. Deze heeft een grote invloed op de leeromgeving en het leerproces van de studenten. We hebben wereldburgers nodig, die kunnen omgaan met diverse en voortdurend veranderende contexten en die positieve veranderingen kunnen brengen. De Haagse Hogeschool staat voor onderwijs dat dergelijke afgestudeerden aflevert. Daarvoor is in het verslagjaar een nieuw onderwijskader ontwikkeld, resulterend in ‘de Haagse onderwijsvisie’ die is gebaseerd op de principes van wereldburgerschap, inclusiviteit en een activerend, uitdagend en studeerbaar curriculum.

Het praktijkgerichte onderzoek van De Haagse Hogeschool is gericht op kennisontwikkeling en -circulatie, het verbeteren en vernieuwen van het onderwijs en de beroepspraktijk én het versterken van het profiel van de hogeschool. Daarop aansluitend focust de hogeschool inhoudelijk op vier onderzoeksplatforms:

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

Rond deze vier thema’s gaat de hogeschool duurzame relaties aan met partijen die ertoe doen in Den Haag en omgeving. Zo participeert De Haagse Hogeschool onder meer in The Hague Security Delta en in de Medical Delta. De binding met de stad (en de regio) krijgt ook gestalte door wijkateliers, citylabs en andere vormen waarin een ruimte in de wijk in gebruik wordt genomen door docenten, onderzoekers en studenten.

→ In hoofdstuk 3 ‘Student en onderwijs’ lichten we de ontwikkelingen in onderwijs en onderzoek verder toe.

1.5. Medewerker en organisatieontwikkeling

Het verslagjaar stond tevens in het teken van de afronding van de reorganisatie, waarbij nieuwe diensten zijn gevormd en faculteitsbureaus zijn ingericht. De transitie naar een ‘nieuwe’ organisatie heeft in 2016 veel aandacht gevraagd. Het kostte medewerkers van de diensten en faculteitsbureaus veel energie om oude werkwijzen los te laten, om zich te richten op nieuwe taken voor onderwijs en onderzoek en om die te ondersteunen. De afronding van de reorganisatie legt de basis voor de verdere ontwikkeling van onze organisatie, noodzakelijk voor het daadwerkelijk realiseren van onze ambities.

In het verslagjaar is tevens het tweejaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek (Het Kompas) uitgevoerd. Vanwege de reorganisatie fase 3 vond dit onderzoek een half jaar later plaats dan voorgenomen. De algemene tevredenheid is met 6,7 ongeveer op hetzelfde niveau uitgekomen als in 2013. De waarderingstrend op de bevroegde onderdelen is niet positief, behalve bij het thema professionalisering waarin de hogeschool in het verslagjaar fors investeerde. De gewenste effecten van de doorgevoerde reorganisatie in de jaren 2014 tot en met 2016 zijn in deze meting daarom nog niet zichtbaar.

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

1.6. Financiën, risicomanagement en bedrijfsvoering

Het jaar 2016 was in financiële zin voorzien als een jaar van investering in onderwijskwaliteit – deel uitmakende van een meerjarige investeringsagenda. Op voorhand werd daarom een negatief exploitatieresultaat toelaatbaar geacht. De feitelijke exploitatie stond in het verslagjaar verder onder druk door een neerwaartse bijstelling op de rijksbekostiging. Deze was het gevolg van landelijke referentieramingen van studentenaantallen in het hoger onderwijs en een voor de hogeschool tegenvallende ratio in het aandeel bekostigde studenten.

Mede vanwege de hiervoor genoemde reorganisatie moesten ook hogere kosten voor personele inhuur voor lief worden genomen. Door verdere mutaties in voorzieningen ontwikkelde het resultaat zich ongunstiger dan begroot naar negatief € 11,3 mln.

De financiële positie van de hogeschool is overigens ongewijzigd solide.

→ In hoofdstuk 5 'Bedrijfsvoering en control' worden de achtergronden bij de resultaatontwikkeling en de effecten op de financiële ratio's nader toegelicht. In de continuïteitsparagraaf (paragraaf 5.4) wordt het meerjarenperspectief geschetst. Een verdere toelichting is terug te vinden in de jaarrekening.

1.7. Samenstelling en bezoldiging College van Bestuur

De samenstelling van het College van Bestuur bleef in 2016 ongewijzigd. Het college bestond in het verslagjaar uit drie leden: mr. L.K. Geluk (voorzitter), dr. M.S. Menéndez en drs. J.W. Lintsen MBA. Uitgangspunt voor het College van Bestuur en de Raad van Toezicht is het strikt naleven van de Branchecode goed bestuur hogescholen bij de besturing van de hogeschool en het toezicht daarop.

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

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

Verlag

Raad van Toezicht



2016 was voor de Raad van Toezicht een jaar van vernieuwing door het benoemen van drie nieuwe leden, waarvan één op voordracht van de medezeggenschap, en het aantreden van een nieuwe voorzitter. Per 6 oktober 2016 was de raad in nieuwe samenstelling compleet.

Visie op toezicht en toezichtkader

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

Uitgangspunten governance

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

Daarnaast kenmerkt goed bestuur zich door proactieve betrokkenheid bij de organisatie. Door een inspirerend en goed contact met de medewerkers en de studenten. Zo kunnen de gestelde ambities doorleefd raken in de organisatie en gerealiseerd worden. Zo wordt ook goed zichtbaar wat in de organisatie leeft. Voor de Raad van Toezicht spelen werkbezoeken, het gesprek met de medezeggenschap en de ontmoetingen met medewerkers en studenten een belangrijke aanvullende rol in de vertaling van deze betrokkenheid. In het verslagjaar ging de raad – meer dan gebruikelijk – de interactie aan met onderdelen van de organisatie. Toezichthouden krijgt daarmee een extra dimensie in inspireren en verbinden binnen en buiten de organisatie.

De verhouding tussen het college en de raad is vastgelegd in de statuten van Stichting HBO Haaglanden. De verhouding tussen het college en de directeuren is geregeld in het bestuurskader van de hogeschool. In het reglement Raad van Toezicht zijn de statutaire bepalingen over de verhouding tussen bestuur en toezicht nader beschreven op basis van de relevante bepalingen uit de wet, de statuten en de branche-code. Statuten, bestuurskader en reglement worden in lijn gebracht met de organisatieontwikkeling en zijn in lijn met de geldende wettelijke bepalingen.

De raad en het college onderschrijven integraal de Branche-code goed bestuur hogescholen, zoals vastgesteld in 2013. De bepalingen van de branchecode vormen het kader en de leidraad voor het handelen. De leden van de raad zijn onafhankelijk, zoals de branchecode van hen vraagt en 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.

Uitoefening toezicht

De samenwerking tussen de raad en het college was ook in het verslagjaar open, kritisch en constructief. Op basis van het activiteitenplan van de raad, afgeleid uit het toezichtkader, waren de taken van de raad – werkgever, toezichthouder en klankbord voor het bestuur – goed in balans. Bij de recente vernieuwing van de raad ging veel aandacht uit naar een samenstelling die zo goed mogelijk aansluit bij deze taken.

Door de vernieuwing vanaf juni 2016 vonden werkbezoeken vooral in de eerste helft van 2016 plaats; de bezoeken aan de faculteiten konden worden afgerond. In 2016 waren er geen onderwerpen waarbij (potentieel) tegenstrijdige belangen van leden van de raad of het college een rol speelden.

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

Raad van Toezicht: zelfevaluatie

De raad heeft in maart 2016 zijn eigen jaarverslag over 2015 besproken en vastgesteld. Dit document werd opgenomen in de jaarstukken van de hogeschool, die in mei 2016 door de raad werden goedgekeurd.

Eind juni 2016 hield de raad zijn jaarlijkse zelfevaluatie. Ter voorbereiding daarop gaven leden van de Raad van Toezicht en van het College van Bestuur specifieke thema's aan op een checklist. Thema's die zij belangrijk vonden om aan de orde te stellen. Aan de hand van deze checklist en het activiteitenplan blikte de raad terug op wat bereikt is en formuleerde hij enkele aandachtspunten voor de raadsperiode onder de nieuwe voorzitter die begon in oktober 2016.

Raad van Toezicht: samenstelling en interne zaken

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

De Hogeschoolraad droeg Febe Deug niet voor voor een herbenoeming per 1 april 2016. In haar plaats is op 15 juni 2016 Kitty Nooy aangetreden.

Per 1 oktober 2016 ontstonden twee vacatures conform het rooster van aftreden. Per 1 oktober 2016 is Jan Willem Weck als voorzitter afgetreden vanwege afloop van zijn tweede termijn. Weck was acht jaar lid van de raad waarvan vier jaar als voorzitter. Michèle Blom trad per 1 oktober aan als nieuwe voorzitter.

Vanwege de afloop van haar tweede termijn nam ook Marion Gout afscheid als lid; zij was in haar laatste jaar voorzitter van de Auditcommissie. In haar plaats werd per 6 oktober Jos van Rooijen benoemd, eveneens tot lid van deze commissie. Eind september werd op passende wijze afscheid genomen van de drie leden Weck, Gout en Deug. In de vergadering van december besloot de Raad van Toezicht de heren Wubbo Tempel en Louis De Quelerij te benoemen voor een tweede termijn ingaande 1 februari 2017.

De werving- en selectieprocedures voor nieuwe leden verliepen soepel. De voorbereiding daarvan was al in 2015 opgepakt. In constructief overleg met de Hogeschoolraad werd in maart 2016 een nieuwe procedure opgesteld voor de werving van het lid van de raad op voordracht van de Hogeschoolraad. Deze procedure werkte goed in de praktijk, hetgeen de Raad van Toezicht en de Hogeschoolraad positief waardeerden.

Samenstelling Raad van Toezicht in 2016

Leden Raad van Toezicht	Benoemd per	Herbenoemd / herbenoembaar per	Datum van aftreden
ir. Johan Vermeer	1 juni 2010	1 juni 2014	juni 2018
ir. Wubbo Tempel	1 februari 2013	1 februari 2017	
prof. ir. Louis De Quelerij	1 februari 2013	1 februari 2017	
prof. dr. Raymond Gradus	1 juni 2015	1 juni 2019	
mr. Kitty Nooy	15 juni 2016	15 juni 2020	
drs. Michèle Blom	1 oktober 2016	1 oktober 2020	
Jos van Rooijen, MBA	6 oktober 2016	6 oktober 2020	

Functioneren College van Bestuur

Jaarlijks bespreekt de Raad van Toezicht het functioneren van het College van Bestuur. De raad doet dit aan de hand van de gemaakte resultaatafspraken: een tussenstand in de zomer, de beoordeling in het najaar. In 2016 werd de tussenstand niet apart besproken, omdat de raad in elke vergadering bestuurlijke voortgangsrapportages behandelde. In november vond de reguliere beoordeling plaats van de gezamenlijk te behalen resultaten en de individuele bijdragen van de collegeleden daaraan. In de beoordelingsprocedure maakte de raad gebruik van de zelfevaluatie door de leden van het college. In de vergadering van 13 december rondde de raad de beoordelingsprocedure af.

Overzicht activiteiten Raad van Toezicht

Naast diverse werkbezoeken, commissiebijeenkomsten, overlegvergaderingen met de Hogeschoolraad en themabijeenkomsten kwam de raad in 2016 zes keer in reguliere vergadering bijeen. In de novembervergadering spraken de leden over de thema's 'midterm review' en 'leidinggeven aan onderwijs'.

In de vergaderingen stonden de gebruikelijke bespreek- en beslispunten op de agenda. De kaderbrief, de begroting, de periodieke managementrapportages en de jaarrekening waren belangrijke onderwerpen in het kader van het risicotoezicht van de raad. De Auditcommissie bereidde de bespreking ervan voor. Op 23 mei 2016 besprak de raad in aanwezigheid van de accountant de jaarstukken van 2015 en gaf daaraan een voorlopige goedkeuring.

De accountantscontrole op de realisatie van de Prestatieafspraken 2012-2015 vroeg meer tijd, zodat de jaarstukken in de vergadering van 27 juni definitief konden worden goedgekeurd. Op 13 december is de begroting 2017 en het opnieuw geredigeerde treasurystatuut goedgekeurd.

In elke vergadering werd de raad aan de hand van een bestuurlijke schets uitvoerig bijgepraat door het college. Veel aandacht van de raad ging uit naar de hantering van de nieuwe besturingsfilosofie en de uitvoering van het instellingsplan.

Verder kwamen de volgende onderwerpen aan de orde:

- *Afronding reorganisatie fase 3*
Per 1 april 2016 was de reorganisatie van de diensten een feit. De raad liet zich regelmatig informeren over de transitie van de ondersteuningsorganisatie, over de ontwikkeling van de overformatie en over de openstaande vacatures naar aanleiding van de reorganisatie.
- *Sportcampus Zuiderpark*
De ontwikkeling van Sportcampus Zuiderpark was ook in 2016 een steeds terugkerend onderwerp op de agenda van de raad en van de Auditcommissie. Telkens kon de raad zich vinden in de noodzakelijke keuzes en de gekozen aanpak.

- *Voortgang integrale kwaliteitszorg*
Mede met het oog op de ontwikkeling en transformatie van de organisatie heeft het College van Bestuur de aanvraag voor de instellingstoets kwaliteitszorg uitgesteld. Het college wil aan de hand van de in 2017 uit te voeren midterm review eerst bepalen waar de organisatie staat met de implementatie van het instellingsplan. De raad steunde het college in deze gemaakte keuze.
- *Declaratiebeleid*
Zoals in het jaarverslag 2015 al was aangekondigd, werd in 2016 het declaratiebeleid nader uitgewerkt. Het Reglement vaste kostenvergoeding en declaraties CvB werd door de raad vastgesteld in oktober 2016.
- *Portfoliomanagement*
De Raad van Toezicht nam kennis van het portfoliomanagement dat het College van Bestuur bezig is te ontwikkelen voor De Haagse Hogeschool. Het college heeft de ambitie om het portfoliomanagement als instrument uit te breiden. Portfoliomanagement geeft richting aan de bestuurlijke en strategische besluitvorming vooral rondom de vraagstukken van associate degree- en deeltijdopleidingen.

Contact tussen de Raad van Toezicht en de medezeggenschap

De Raad van Toezicht was onaangenaam verrast door het besluit van de Hogeschoolraad om het lid dat op voordracht van de medezeggenschap in de raad zit niet voor herbenoeming voor te willen dragen. Daarover sprak de raad in maart 2016 met de Hogeschoolraad. In goed overleg werd vervolgens een werving- en selectieprocedure ontwikkeld voor de benoeming van een nieuw lid op voordracht van de Hogeschoolraad. In dat proces leverden beide organen in een goede balans hun inbreng. Dit resulteerde in een snelle invulling van de onverwachte vacature per 15 juni 2016. Een vertegenwoordiging van de raad voerde op 13 april en op 2 november 2016 het reguliere overleg met de Hogeschoolraad. Dit overleg verliep open, kritisch en constructief. Specifieke onderwerpen waren:

- de uitvoering van fase 3 van de reorganisatie; op dit punt sprak de Hogeschoolraad vooral zijn zorgen uit over de aanpak en de communicatie;
- het proces van vernieuwing van de medezeggenschap in aansluiting op de reorganisatie;
- kwaliteitsverbetering als gevolg van het nieuwe besturingsmodel;
- de versterking van de medezeggenschap;
- de financiële middelen ten behoeve van de werkdrukvermindering en kwaliteitsverbetering;
- de positionering van De Haagse Hogeschool als kenniscentrum in de Haagse regio.

De Raad van Toezicht beschouwt het overleg met de medezeggenschap als een belangrijke interne bron van informatie over de beleidsontwikkeling en de uitvoering en daarmee over de resultaten en kwaliteit van de hogeschool. Uitgangspunt voor de raad is een zorgvuldig samenspel van bestuur, toezicht en medezeggenschap op basis van een heldere scheiding van verantwoordelijkheden.

Werkbezoeken en overig

De Raad van Toezicht brengt als onderdeel van zijn activiteitenplan werkbezoeken aan onderdelen van de organisatie. Daarin laat de raad zich zelfstandig informeren over de ontwikkelingen in de organisatie en hoe deze worden beleefd. In de maanden januari tot en met juni 2016 bezochten leden van de raad zes faculteiten. De werkbezoeken verliepen open en geanimeerd, werden door beide kanten zeer gewaardeerd en voorzagen in de behoefte van nauwere betrokkenheid van en bij het interne toezicht.

Als onderdeel van het inwerkprogramma van de nieuwe leden werd in 2016 een aantal specifieke bijeenkomsten belegd, waarin gevarieerd samengestelde groepen medewerkers en studenten diverse presentaties verzorgden. Daarin en in de gesprekken die volgden, kwamen verschillende thema's aan bod zoals wereldburgerschap, internationalisering, kwaliteit, docenten, netwerkhogeschool, studieverenigingen en studentenverenigingen.

Commissies van de Raad van Toezicht

Auditcommissie

De Auditcommissie kwam in het verslagjaar vijf keer bijeen om de reguliere vergaderingen van de raad voor te bereiden. Van elke vergadering bracht zij een schriftelijk verslag uit. Vaste onderwerpen van gesprek waren de onderdelen van de planning- en controlcyclus (P&C-cyclus): de kaderbrief, de begroting, de periodieke managementrapportages en de jaarrekening. De Auditcommissie besprak met de accountant het auditplan, de managementletter, het accountantsverslag en de verantwoording van de prestatieafspraken. Terugkerende onderwerpen waren de ontwikkelingen naar aanleiding van de reorganisatie fase 3 en de bouw van de Sportcampus Zuiderpark. In de Auditcommissie kwamen ook aan de orde de voorbereiding van de aanbesteding accountantsdiensten, het opnieuw geredigeerd treasurystatuut en de nota 'Declareren en vaste onkostenvergoeding voor collegeleden en directeuren'.

Onderwijscommissie

De Onderwijscommissie kwam bijeen in maart, juni en november 2016. Het is inmiddels een vaste gewoonte dat de beide commissieleden voorafgaand aan de commissievergaderingen gesprekken voeren met medewerkers of studenten. Zo nam de commissie in het verslagjaar deel aan discussies met medewerkers en studenten tijdens de Goed Onderwijsdag van De Haagse Hogeschool. In maart 2016 sprak de Onderwijscommissie met drie faculteitsdirecteuren, in juni met studenten en in november met de opleidingsmanagers met wie zij ook vorig jaar gesproken hadden en die toen nieuw benoemd waren in het kader van de reorganisatie. Deze gesprekken waren zeer informatief voor de Onderwijscommissie. Alle betrokkenen hebben deze als zeer nuttig ervaren.

In de Onderwijscommissie werden onder meer besproken het programma Integrale Kwaliteitszorg, het Masterbeleid/ Leven lang leren, de verantwoording Prestatieafspraken 2012-2015, de evaluatie van het onderwijskader, de medewerkerstevredenheid en het onderzoeksbeleid. Naar aanleiding van de managementrapportage 2016-2 deed de Onderwijscommissie een aanbeveling voor een verbeterde indeling van deze onderwijsmanagementrapportage. De aanbeveling werd door het College van Bestuur overgenomen.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie kwam in 2016 drie keer bijeen. Daarnaast hadden de commissieleden telefonisch overleg en stemden zij per e-mail op elkaar af. In september 2016 bereidde de commissie de procedure voor de beoordeling van het college en de collegeleden voor. De voorzitter van de Remuneratiecommissie voerde in november 2016 samen met de voorzitter van de Raad van Toezicht de beoordelingsgesprekken met de drie collegeleden. Naar aanleiding van de Wet versterking bestuurskracht begon de commissie met de vernieuwing van de (her)benoemingsprocedure van CvB-leden.

Remuneratiebeleid voor het College van Bestuur

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

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

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

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

Remuneratiebeleid voor de Raad van Toezicht

Voor de bezoldiging van zijn eigen leden volgde de Raad van Toezicht in het verslagjaar onverkort de kaders van wet- en regelgeving. Daarbinnen voerde de raad beleid op basis van de volgende overwegingen:

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

In de tabel zijn ter vergelijking naast elkaar gezet: de bezoldiging met ingang van 2016 en het wettelijk toegestane maximum voor 2016.

Bezoldiging per jaar voor leden van de Raad van Toezicht (bedragen exclusief btw)

Functie	Bezoldiging RvT 2016	Maximum 2016
Voorzitter	€ 10.680	€ 26.850
Lid Auditcommissie	€ 7.120	€ 17.900
Lid Remuneratie- en Onderwijscommissie	€ 5.340	€ 17.900
Bezoldiging per jaar voor leden RvT (bedragen exclusief btw)		

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

→ Een specificatie van de bezoldiging 2016 per lid van de raad is opgenomen in bijlage 6 van de jaarrekening.



Medezeggenschap



De Hogeschoolraad besprak in het verslagjaar de vaste onderwerpen op het gebied van onderwijs, zoals de onderwijs- en examenregeling, de toetsregeling, de regeling collegegelden, het reglement in- en uitschrijving en het studentenstatuut. Ook de gebruikelijke onderwerpen op HRM-gebied ontbraken niet, zoals het jaarverslag van de kring van vertrouwenspersonen, de arboarts en het jaarverslag van de ombudsman personeel.

Dienst HRM

Naar aanleiding van deze jaarverslagen wees de Hogeschoolraad het College van Bestuur erop dat de wijze waarop de Dienst HRM zich positioneerde ten opzichte van het personeel voor problemen zorgde bij het personeel. Naar de mening van de Hogeschoolraad werden medewerkers niet ondersteund door de Dienst HRM en in dit vacuüm verrichtten klachtencommissies en vertrouwenspersonen taken die niet bij hun functie hoorden.

Over de bevindingen van de kring van vertrouwenspersonen was de Hogeschoolraad ook bezorgd. De zorgen richtten zich onder andere op de stijging van het aantal meldingen bij de vertrouwenspersonen, op de positie van de Dienst HRM en op de werkdossiers van personeel. Ook maakte de raad zich zorgen over de zichtbaarheid van de vertrouwenspersonen voor zowel medewerkers als studenten. De raad vond dat het management een gedeelde verantwoordelijkheid heeft om de zichtbaarheid van de vertrouwenspersonen te vergroten.

De raad leidde uit het jaarverslag van de arboarts af dat er binnen De Haagse Hogeschool sprake is van een *at-risk*-groep medewerkers. Vijftien procent van de medewerkers loopt het risico langdurig ziek te worden tenzij preventieve maatregelen worden genomen. De raad stelde het college voor om die preventieve maatregelen te nemen, om zo langdurige uitval te voorkomen en om aandacht te besteden aan de scholing van leidinggevendenden.

De raad onderschreef de aanbevelingen die de ombudsman in zijn jaarverslag had opgenomen. De raad is van mening dat de ombudsman een onafhankelijke positie zou moeten hebben op de hogeschool en dat deze functionaris niet rechtstreeks onder de verantwoordelijkheid van een collegevoorzitter dient te functioneren.

Strategisch onderzoeksbeleid

Na een eerste bespreking besloten de Hogeschoolraad en het College van Bestuur om de besluitvorming over de voorgestelde nota Strategisch onderzoeksbeleid te verdagen. De Hogeschoolraad wilde in deze nota drie punten nog nader uitgewerkt zien: de relatie tussen onderwijs en onderzoek, de governance (wie gaat uiteindelijk over de keuzes in het onderzoeksbeleid en hoe wordt dit gestuurd?) en het opnemen van een functiehuis in de nota. Eind 2016 zetten de Hogeschoolraad en het college het gesprek over deze punten voort, met als beoogd resultaat een nieuwe nota die daarna aan de raad is voorgelegd.

PABO

De Hogeschoolraad vond het vreemd dat een opleiding die jarenlang een paradepaardje van De Haagse Hogeschool was, 'plotseling' in de problemen was gekomen. De raad wilde weten wat de verklaring hiervan was. Ook wilde de raad weten welke verbetermogelijkheden voorhanden waren. Uit de gesprekken die de Hogeschoolraad met het College van Bestuur voerde, bleek dat er een onevenredig grote mbo-instroom is geweest. Deze instroom is het hardst getroffen door de extra toelatingseisen bij de PABO. Ook bleek de problematiek van de PABO zowel een financiële als een kwalitatieve kant te hebben. Een plan met passende maatregelen om de PABO binnen twee jaar kwalitatief op orde te hebben, werd met de faculteitsraad besproken.

Teamleiders

De Hogeschoolraad hecht eraan dat docentteamleiders ook voor de klas staan en niet volledig worden onttrokken aan het onderwijs. De raad besprak met het college het punt om kritisch te kijken naar de selectieprocedures, zodat teamleiders in overleg met personeel en studenten worden benoemd. Ook stelde de Hogeschoolraad het college voor om opnieuw te kijken naar de *span of control* van teamleiders. De raad vindt dat de *span of control* voor iedere teamleider teruggebracht moet worden van twintig medewerkers (zoals het college voorstaat) naar acht tot vijftien medewerkers.

Lectoraten

In 2016 werden vier nieuwe lectoraten aan de Hogeschoolraad aangeboden. De raad vond het belangrijk dat de waarde van deze lectoraten voor het onderwijs en voor studenten nadrukkelijker en uitgebreider in de lectoraatsvoorstellen moest worden opgenomen.

Medezeggenschapsverkiezingen

De Hogeschoolraad en het College van Bestuur besloten in het verslagjaar de overgangsbepaling op te heffen. Door die bepaling werd de reguliere zittingsperiode verkort naar anderhalf jaar. Zonder overgangsbepaling kunnen de medezeggenschapsverkiezingen weer in mei 2017 gehouden worden. Raad en college besloten ook samen om het aantal zetels voor de Hogeschoolraad op 20 te stellen (in plaats van 24), voor de faculteitsraden op 12, voor de Dienstenraad op 7 en voor de Academieraad Masters & Professional Courses (M&PC) op 6 (waarvan 3 studentzetels). In de tweede helft van 2016 bespraken raad en college, in het kader van de Wet versterking bestuurskracht, de positie van de opleidingscommissies die per 1 september 2017 deel uitmaken van de medezeggenschap. Over het passief kiesrecht hebben het College van Bestuur en de Hogeschoolraad besloten, dat opleidingsmanagers en unithoofden geen kandidaat kunnen zijn voor een medezeggenschapsraad en dat teamleiders zich kandidaat kunnen stellen voor een faculteitsraad en voor de Hogeschoolraad. Het aantal zittingstermijnen wordt niet gemaximeerd.

Bezetting deelraden

Van de 93 zetels bij de deelraden waren er 76 bezet, waarvan 32 door studenten (32 van de 41 zetels) en 44 door medewerkers (44 van de 52 zetels).

Bezetting Hogeschoolraad

Van de 24 zetels van de Hogeschoolraad waren er 20 bezet, waarvan 9 door studenten en 11 door medewerkers.

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

Georganiseerd Overleg

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

Het Georganiseerd Overleg heeft in 2016 vijf keer plaatsgevonden.

Onderwerpen die zijn besproken:

- reorganisatie fase 3 (voortgang en afsluiting sociaal plan);
- reorganisatie Academie voor Masters & Professional Courses (vaststellen en afsluiten sociaal plan);
- sociaal jaarverslag 2015;
- uitputting DAM 2015;
- evaluatie DAM en voorstel besteding DAM 2017 en verder;
- professionaliseringsplan 2017;
- jaarverslagen ombudsman, vertrouwenspersonen en arboarts.

Profilering van onze hogeschool



Om De Haagse Hogeschool duidelijk te onderscheiden van andere instellingen voor hoger beroepsonderwijs hebben we in 2015 de profilering op de thema's wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool (WIN) geïntroduceerd in het instellingsplan. Onze ambitie voor 2016 was het vertalen van deze thematiek naar onderwijs, onderzoek en positionering.

Wat onderscheidt De Haagse Hogeschool?

2.1 Wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool

Per thema waren dit onze belangrijkste ambities:

- **Wereldburgerschap:** het ontwikkelen van een visie op wereldburgerschap en deze implementeren in de curricula, formeel en informeel;
- **Internationalisering:** het bewaken en aanjagen van de voortgang op de strategische agenda internationalisering, zodat we in 2020 de meest internationale hogeschool van Nederland zijn;
- **Netwerkhogeschool:** het verbeteren van het externe relatiemanagement door hiervoor een intern netwerk op te zetten (H/Connect).

In 2016 hebben we voor de WIN-thema's kompassen opgesteld en zijn deze thema's concreet gemaakt in het onderwijskader. Hierbij hebben we op verschillende manieren draagvlak gezocht bij een dwarsdoorsnede van de organisatie. Via werkgroepen, interviews en *pressure cookers* zijn we tot gedragen beleid gekomen.

Wereldburgerschap

Met de ontwikkeling van het beleidsdocument Wereldburgerschap (inclusief Kompas) ligt er een uitgewerkte basis voor de meerjarenplannen van onze faculteiten en diensten. Het document biedt handvatten voor het inbedden van wereldburgerschap in het onderwijs, het onderzoek en de organisatie.

Met twaalf toonaangevende scholen voor voortgezet onderwijs hebben we in 2016 een conferentie georganiseerd over wereldburgerschap. Daarnaast organiseerde De Haagse een serie lezingen en workshops door The Lighthouse rond wereldburgerschap. Dit thema is in het onderwijskader ook nadrukkelijk als doel genoemd van de begeleiding van studenten.

Internationalisering

Het beleidsdocument Internationalisering (met Kompas) biedt een ontwikkelkader voor de manier waarop De Haagse haar ambities waar kan maken om in 2020 een *best practice* te zijn op het gebied van internationalisering. Dit beleidsdocument is per faculteit uitgewerkt. Elke faculteit heeft een internationale programmacoördinator. De Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie ondersteunt bij beleidsvragen. In 2016 heeft de nadruk gelegen op vragen rond de huisvesting voor internationale studenten en op het crisisbeleid bij incidenten voor studenten in Nederland en in het buitenland.

Netwerkhogeschool

Het beleidsdocument Netwerkhogeschool (met Kompas) is opgeleverd. Dit document geeft richting aan het beleid en de verdere uitwerking van het instellingsplan. Dit is nader uitgewerkt in faculteitsplannen en in het onderwijskader. Het onderzoeksbeleid is in 2016 geschreven en vastgesteld.

De Haagse heeft specifieke aandacht gehad voor het beheer van de strategische relaties, in eerste instantie van het College van Bestuur en de onderzoeksplatforms. Ook zijn we gestart met de inrichting van een CRM-systeem voor relatiebeheer. Een intern netwerk met vertegenwoordigers uit alle faculteiten en diensten (H/Connect) werkt hiermee aan het verder verbeteren van de externe relaties.

De Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie beheert het netwerk van vo- en mbo-scholen. De samenwerking met 12 vo-scholen heeft geleid tot een vo-adviesraad en tot twee projecten die zijn gericht op wereldburgerschap en op het vergroten van de succesvolle doorstroom van met name havisten.

2.2 Wat onderscheidt De Haagse Hogeschool in het onderwijs?

WIN in het onderwijskader

De profilering van De Haagse zoals beschreven in bovenstaande paragraaf hebben we vertaald naar ons onderwijs. Met onze zeer diverse studentenpopulatie, en grootstedelijke en internationale omgeving staan we in de frontlinie van een veranderende samenleving. Elke dag ervaren we de impact van ontwikkelingen als globalisering, migratie en het ontstaan van (super)diversiteit. Deze beïnvloeden de leeromgeving en het leerproces van onze studenten en de werk- en leefomgeving van onze afgestudeerden. We hebben wereldburgers nodig die kunnen omgaan met diverse en continue veranderende contexten en die positieve veranderingen brengen. De Haagse Hogeschool staat voor onderwijs dat zulke afgestudeerden oplevert. De Haagse wereldburger:

- redeneert en handelt vanuit een internationaal en intercultureel perspectief;
- is nieuwsgierig, kritisch, analytisch, onderzoekend en gebruikt valide kennis;
- ontwikkelt en benut zijn netwerken;
- handelt vanuit rechtvaardigheid en integriteit;
- kan omgaan met onzekerheid en brengt positieve verandering.

De reis die onze studenten maken naar hun diploma, vindt plaats in een uitdagende context, dankzij onze deskundige, bevlogen en betrokken docenten. Met aan de ene kant de verschillende verwachtingen en achtergronden van de studenten en aan de andere kant de verwachtingen over de afgestudeerde wereldburger.

Het huidige onderwijskader geldt sinds het studiejaar 2013-2014 en is in 2015 tussentijds geëvalueerd. Daaruit bleek dat het onderwijskader positief heeft gewerkt, maar dat een herijking nodig is om het beoogde onderwijs te kunnen realiseren. Daarvoor hebben we in 2016 een proces ingezet met als belangrijkste uitgangspunten:

- brede betrokkenheid van alle relevante partijen, in het bijzonder van docenten en studenten;
- veel tijd en ruimte voor inspiratie en het bundelen van goede ervaringen, gezichtspunten en expertise;
- keuzes gebaseerd op onderwijskundig onderzoek;
- eerst thematisch divergeren (breed en inventariserend), dan convergeren (profileren en verbijzonderen) naar principes en ijkpunten.

Deze uitgangspunten maakten het proces voor alle partijen boeiend, uitdagend en zeer geslaagd. Het herijkte onderwijskader (de onderwijsvisie plus concrete ijkpunten) gaat uit van drie principes:

1. Elke afgestudeerde verlaat De Haagse Hogeschool als wereldburger.
2. Inclusiviteit kenmerkt ons onderwijs: we bieden onderwijs dat voor studenten met verschillende achtergronden en leerbehoeften toegankelijk is.
3. Ons onderwijs is activerend, uitdagend en studeerbaar; ontworpen om studenten in staat te stellen de studie te kunnen volbrengen binnen de nominale studieduur.

De komende jaren realiseren we deze principes in elke voltijd bacheloropleiding. Het herijkte onderwijskader wordt begin 2017 ter instemming aangeboden aan de Hogeschoolraad.

2.3 Wat onderscheidt De Haagse Hogeschool in het onderzoek?

WIN in het onderzoek

De Haagse Hogeschool onderscheidt zich van andere hogescholen door de accenten op wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool. Deze profilering hebben we niet alleen vertaald naar ons onderwijs, maar ook naar ons onderzoek. Het praktijkgerichte onderzoek van De Haagse Hogeschool is gericht op:

- kennisontwikkeling en -circulatie;
- het verbeteren en vernieuwen van het onderwijs en de beroepspraktijk;
- het versterken van het profiel van de hogeschool als regionaal en internationaal georiënteerde netwerkhogeschool die studenten opleidt tot wereldburgers.

Daarbij ligt de inhoudelijke focus op de thema's die zijn gekozen in het kader van de profilering van de hogeschool:

1. The next economy (voorheen: Ondernemerschap en innovatie in een tijdperk van globalisering);
2. Kwaliteit van leven - Mens en technologie (voorheen: Kwaliteit van leven: technologie voor gezondheid);
3. Goed bestuur voor een veilige wereld;
4. Connected learning (voorheen: Leren in een netwerksamenleving).

Leidend bij deze vier thema's zijn steeds de vragen vanuit het maatschappelijk debat en de beroepspraktijk. Daarbij is de vraag vanuit instellingen en bedrijven in de Haagse regio van belang én de behoefte vanuit het eigen onderwijs. De resultaten van het praktijkgerichte onderzoek (kennisontwikkeling, diensten of producten) dragen bij aan het oplossen van concrete vraagstukken in de samenleving, de beroepspraktijk en het onderwijs.

Rond de vier thema's gaan we duurzame relaties aan met relevante partijen in Den Haag en omgeving. Zo participeert De Haagse onder meer in The Hague Security Delta en in de Medical Delta. De binding met de stad (en de regio) krijgt ook gestalte door wijkateliers, citylabs en andere vormen waarin een ruimte in de wijk wordt gebruikt door docenten, onderzoekers en studenten. Vragen uit de wijk worden dan als uitgangspunt genomen voor onderzoek en onderwijsvernieuwing. Naast de regionale en nationale verbindingen is er binnen ieder thema ook aandacht voor internationale ontwikkelingen en innovaties in de beroepspraktijk. Dat kan via internationaal georiënteerde samenwerkingspartijen in Den Haag en omgeving en via de internationale partners van De Haagse in Europa, Brazilië en China.

In de netwerken en consortia waarin onze verbindingen met de beroepspraktijk tot stand komen, zoeken we ook de samenwerking op met andere kennisinstellingen. Zo komt een sterk regionaal kennisecosysteem tot stand waarin de kenniscirculatie plaats kan vinden. De onderzoeksresultaten, publicaties en concrete producten en diensten worden zo veel mogelijk toegankelijk gemaakt, breed gedeeld en waar nodig ook beschermd door patenten. Publicaties zijn in principe *open access*.

Met ons onderzoek dragen we bij aan de versterking en innovatie van de beroepspraktijk en het maatschappelijk debat. De inhoudelijke keuzes en de gerichte selectie van samenwerkingspartijen helpen daarbij. Zo kan De Haagse als kennisinstelling haar bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de (regionale) samenleving, in economisch en maatschappelijk opzicht.

2.4 Wat betekent dit voor onze samenwerkingspartners?

WIN in internationalisering en strategische allianties

Wat onze profilering op wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool betekent voor onze samenwerkingspartners geven wij in deze paragraaf aan.

De belangrijkste ambitie voor internationalisering is het bewaken en aanjagen van de voortgang op de strategische agenda internationalisering. In 2020 wil De Haagse de meest internationale hogeschool van Nederland zijn. Ons internationaliseringsbeleid is daardoor sterk gekoppeld aan de ambitie van het opleiden van onze studenten tot wereldburgers. Het Internationaliseringskompas geeft richting aan het beleid. Als invulling daarvan ontwikkelen we een actieplan met projecten voor de komende jaren. Daarnaast zijn internationale doelen duidelijk gekoppeld aan de onderwijsprogramma's in het nieuwe onderwijskader. Om ervoor te zorgen dat alle activiteiten elkaar versterken, hebben we een netwerk van overleggen op strategisch, tactisch en uitvoerend niveau, dat door de Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie wordt gecoördineerd.

Partnerinstellingen

Het aantal partnerinstellingen van De Haagse Hogeschool is in 2016 wederom toegenomen, tot 359. We sloten met 30 nieuwe onderwijsinstellingen overeenkomsten af. Daarnaast hebben we met bestaande contacten de samenwerking uitgebreid naar meerdere vakgebieden. Binnen het strategische partnerland Brazilië hebben we een nieuw strategisch partnerschap gesloten met de Pontificia Universidade Catolica de Sao Paulo. Vertegenwoordigers van de hogeschool hebben verschillende bezoeken gebracht aan onze strategische partners in Brazilië (SENAI en UFMG) om de banden aan te halen en de samenwerking verder vorm te geven. Daarnaast heeft het College van Bestuur met verschillende faculteitsdirecteuren een bezoek gebracht aan onze strategische partners in China. Hier hebben zij nieuwe overeenkomsten gesloten met Beijing Normal University, Xi'an Jiaotong-Liverpool en Shanghai University.

Huisvesting buitenlandse studenten

Het aantal buitenlandse studenten groeit nog steeds. Voor deze groep maken wij afspraken met aanbieders van huisvesting. In 2016 heeft De Haagse contracten afgesloten met Geste Groep, waarbij studenten de mogelijkheid krijgen om een contract te tekenen voor de duur van hun studie. Daarnaast zijn we een samenwerking aangegaan met 'the Y', een project dat in 2017 wordt opgeleverd naast station Den Haag HS.

The Hague Summer School

Van 4 tot en met 29 juli vond The Hague Summer School 2016 plaats. Het programma bestond uit tweemaal twee weken. Studenten hadden de keuze uit een blok van twee of vier weken. In totaal namen 64 studenten deel uit 31 verschillende landen. Ieder jaar heeft The Hague Summer School een thema dat is afgeleid van een van de millenniumdoelstellingen. In 2016 was het thema *Water*. Het programma bestond uit een generiek vak en verschillende keuzemodules. De studenten waren erg tevreden over het programma; we kregen een gemiddeld rapportcijfer van maar liefst 8,45.

Scholarships

De Haagse Hogeschool biedt studenten uit alle niet-EU-landen, van alle leeftijden en culturen de mogelijkheid om zich aan te melden voor een Holland Scholarship of voor een World Citizen Talent Scholarship. Voor beide opties gelden dezelfde eisen. Geïnteresseerde studenten moeten onder andere een Engelstalig essay schrijven, dat wordt beoordeeld door een commissie. De winnaars krijgen een eenmalige beurs van € 5.000. In 2016 hebben in totaal 13 studenten een Holland Scholarship ontvangen, 25 studenten hebben een World Citizen Talent Scholarship ontvangen. Tijdens een feestelijke bijeenkomst ontvingen de studenten in september hun certificaat en een essaybundel met een selectie van de winnaars.

Daarnaast zijn in 2016 de volgende beurzen uitgereikt aan studenten van De Haagse Hogeschool:

- Erasmus+: 350 beurzen (282 voor studiemobiliteit, 68 voor stage);
- Hogeschoolfonds: 184 beurzen;
- VSBfonds: 4 beurzen;
- Liberation Scholarship: 3 beurzen;
- NFP-beurs: 5 beurzen.

Internationale competenties

Voor het inbedden van internationalisering in het onderwijs is het cruciaal dat iedere opleiding duidelijk heeft geformuleerd waarom studenten internationaal competent moeten zijn. Verder moet duidelijk zijn welke internationale competenties studenten nodig hebben en hoe deze worden ontwikkeld en getoetst. In het onderwijskader zijn de internationale en interculturele dimensies van curricula geborgd. Daarnaast hebben we een scala aan trainingen opgestart en is er een *community of practice* van trainers en lectoren opgezet.

2.5 Welke initiatieven hebben we ondernomen in 2016?

Initiatieven in lijn met onze profilering

In het verslagjaar ondernam De Haagse Hogeschool een aantal initiatieven op het terrein van onze drieledige profilering. Hieronder gaan we in op de activiteiten rondom The Lighthouse, inzake maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid.

The Lighthouse

The Lighthouse is een platform binnen De Haagse Hogeschool dat is gericht op ontmoeting en verbinding. Het programma draagt bij aan de gewenste ontwikkeling van meer multidisciplinaire samenwerking, kennisdeling en uitwisseling van ideeën en inspiratie. Binnen de hogeschool én met de omgeving. Door deze aanpak draagt The Lighthouse bij aan de doelen van een netwerkhogeschool. Daarnaast brengen we een cultuur van dialoog en debat tot stand, die is gericht op een bredere ontwikkeling van onze studenten, in lijn met onze visie op het opleiden van studenten als wereldburger.

The Lighthouse bestaat sinds september 2015. In 2016 is de ingezette lijn doorontwikkeld met een programma vol lezingen, discussie, debat, films, tentoonstellingen en culturele activiteiten. Een gevarieerd palet aan onderwerpen is aan de orde gekomen: gendervraagstukken, vluchtelingen, de Amerikaanse verkiezingen, wereldburgerschap, duurzaamheid, het Oekraïne-referendum, Brexit, China, enzovoorts. De belangstelling onder studenten en medewerkers voor deze extra activiteiten is wisselend, maar groeiend. Samenwerking met het onderwijs en integratie van dit type activiteiten in opleidingsprogramma's leiden tot een toenemende deelname van studenten, als organisator en als deelnemer.

Het programma komt tot stand door co-creatie van activiteiten en events met interne partners (opleidingen, lectoraten, studieverenigingen, individuele docenten en studenten) en met een breed scala aan externe partners op sociaal-maatschappelijk, politiek en cultureel vlak, zoals het Rode Kruis, Amnesty, Institute of Global Justice, Nationale Toneel, Movies That Matter, De Maatschappij en Museon.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De Haagse Hogeschool wil dat maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) de komende jaren een belangrijk integraal onderdeel wordt van de identiteit van de school. Wij willen de wereld waarin wij leven verbeteren. Deze filosofie is een onderdeel van 'wie wij zijn en wat wij doen'. MVO is hierdoor verweven met de kernwaarden van de hogeschool: wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool.

Daarnaast is MVO sterk verbonden met vier belangrijke clusters: onderwijs, onderzoek, diensten en extracurriculaire activiteiten. Om dit te faciliteren en te stimuleren, is De Haagse Hogeschool als eerste hoger-onderwijsorganisatie in Den Haag begonnen met het opzetten van de Change Hub, geïnspireerd op het *greenoffice-model*. Dit is een co-creatie tussen de ondersteunde staf, docenten, onderzoekers en studenten om maatschappelijke vraagstukken te bespreken. De Change Hub wordt naar verwachting in het najaar van 2017 geopend.

In 2016 is de MVO-informatie beschikbaar gemaakt op intranet. Ook hebben we voorbereidingen getroffen voor een pagina op de website. In 2016 hebben wij in dit kader ook de aanmoedigingsprijs gekregen van Studenten van Morgen, die jaarlijks alle hogescholen beoordelen op hun MVO-beleid. In 2017 willen wij in hun ranking opgenomen worden.

Het MVO-netwerk binnen De Haagse Hogeschool, dat in 2015 is opgericht, is in 2016 verder uitgebreid. Het netwerk verbindt studenten, stafmedewerkers, docenten en onderzoekers op MVO-thema's binnen hun interesse. In 2016 steeg het aantal MVO-gerelateerde activiteiten binnen De Haagse Hogeschool flink. MVO maakt steeds vaker

integraal deel uit van beroeps- en onderzoeksconferenties of seminars. Daarnaast zijn er ook specifieke activiteiten ontplooid. Zo vond in 2016 De Nationale Dag voor Duurzaamheid in het Hoger Onderwijs plaats aan De Haagse Hogeschool. Dit is een landelijk initiatief waarin alle instellingen voor hoger onderwijs worden uitgenodigd om zich te laten inspireren op het gebied van duurzaamheid; in het onderwijs zelf en op instellingsniveau. Daarnaast hebben we in samenwerking met The Lighthouse voor het eerst een Dag van de Duurzaamheid georganiseerd. Daarbij gingen studenten, medewerkers en externe partijen samen de discussie aan over maatschappelijke vraagstukken. Ook organiseerden we ronde tafels rondom maatschappelijke vraagstukken; zo vond in 2016 de eerste ronde tafel plaats over de inkoop van koffie en aanverwante producten. Hier praten studenten, stafmedewerkers, docenten en onderzoekers samen over de aanbesteding. Ook zochten we in 2016 de samenwerking op met de gemeente Den Haag om samen te werken aan het thema Mantelzorg binnen De Haagse Hogeschool. Tot slot is in het collegejaar 2015-2016 De Foodbox opgezet, een structureel inleverpunt voor houdbare producten voor de Voedselbank Haaglanden. Dit initiatief is op 8 oktober 2015 gepresenteerd en is met de Dolle Dwaze Doneer Dagen van 7 tot 9 juni 2016 afgesloten. De Foodbox is ontworpen door studenten Integraal Productontwerp en gebouwd door oud-studenten Werktuigbouwkunde. Het project was voor één collegejaar geadopteerd door docenten en studenten van Facility Management. De Dienst Facilitaire Zaken & IT ondersteunde bij de logistiek. De studenten van Facility Management hebben meer dan 3000 producten en 750 euro opgehaald.

Duurzaamheid

De Haagse heeft in 2016 een energiereductie van twee procent behaald. Dit is conform de uitgangspunten van de Meerjarenafpraak 3 (MJA3). De energiereductie kwam onder meer tot stand door het vervangen van luchtbehandelingskasten. Daarnaast voldeden we aan de wet- en regelgeving en de landelijke afspraken door volledig duurzaam in te kopen. De Haagse hanteerde daarvoor bij aanbestedingen de duurzaamheidscriteria van PIANOo, het Expertisecentrum Aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken.

2.6 Waar staan we nu?

Midterm review

Aan het slot van dit hoofdstuk dringt zich de vraag op: waar staan we aan het einde van het verslagjaar als het gaat om onze profilering op wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool? In het vierde kwartaal van 2016 zijn we daarom gestart met de voorbereidingen voor de midterm review. De hogeschool voert in de eerste helft van 2017 een onderzoek uit om de eerste resultaten te bepalen van de ambities in het instellingsplan en in de doorvertaling daarvan per faculteit of dienst in de zogenoemde kastanjeboeken. Daarnaast levert deze review mogelijkheden op om de voortgang te versnellen op onderbelichte ambities.

De midterm review maakt deel uit van de planning- en controlcyclus. De resultaten vormen de input voor de herijking van de meerjarenplannen en daarmee ook de beleidsplannen voor 2018 en verder.

Centrale thema's in de midterm review zijn de drie profileringspunten van de hogeschool (wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool), de onderwijskwaliteit (studiesucces, leiderschap en teamontwikkeling) en de besturingsfilosofie. Een belangrijk onderdeel van de review zijn de gesprekken met *peers* van binnen en buiten de hogeschool. Als input voor deze gesprekken stellen alle faculteiten en diensten een *selfassessment* op. Daarbij betrekken zij alle relevante stakeholders. Op een grote werkconferentie gaan het management, docenten, studenten en ondersteuners vervolgens het gesprek aan over deze selfassessments. In het voorjaar van 2017 houdt een extern panel, onder voorzitterschap van prof. dr. Albert Cornelissen, ons als hogeschool een spiegel voor. Dit panel geeft aanwijzingen hoe wij onze ambities sneller kunnen realiseren.



Student en onderwijs



In dit hoofdstuk gaan we in op de vraag welke studenten wij in het verslagjaar hebben aangetrokken bij De Haagse Hogeschool. Ook kijken we naar de tevredenheid van de studenten. We leggen verantwoording af van de opleidingen die we aan de studenten hebben aangeboden en hoe succesvol we daarin zijn geweest. Ook komt in dit hoofdstuk aan de orde wat onze onderzoeksambities zijn en hoe we die in 2016 in onderzoeksbeleid hebben vertaald.

3.1 Welke studenten trekken wij aan?

De student op de juiste plek

Om helderheid te krijgen op de vraag welke studenten De Haagse Hogeschool aantrekt, ging in 2016 het Study & Career Centre (SCC) van start. Dit centrum heeft drie hoofdtaken:

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

In het verslagjaar lag de focus op het optimaliseren van de studiekeuzeactiviteiten. Uitgangspunt hierbij waren de evaluaties van de studenten zelf. Op basis daarvan zijn we onder meer gestopt met hogeschoolbezoeken voor vo- en mbo-scholen. Daarvoor in de plaats is het *pre student hour* gekomen, een activiteit waarbij de aankomende student welkom is op De Haagse om meer te weten te komen over zichzelf en wat het betekent om te studeren aan het hbo. Aankomende studenten zijn elke donderdag welkom. De open dagen zetten we in de bestaande vorm voort; die worden goed bezocht en gewaardeerd.

Om onze grote, diverse instroom te kunnen bedienen, hebben we een slag gemaakt met een aanzienlijke groep *student ambassadors* van diverse achtergronden. Eén op de drie leden heeft een internationale achtergrond en er zijn ook meer oud-mbo'ers bij betrokken. Deze studenten vertellen over hun eigen *student journey* tijdens reguliere activiteiten, zoals open dagen, proefstuderen en voorlichtingsmarkten op het voortgezet onderwijs. Deze persoonlijke en eerlijke informatie wordt zeer gewaardeerd door aankomende studenten.

De studiekeuzecheck is onderdeel van de activiteiten die de hogeschool inzet om (aankomende) studenten voor te lichten en om te onderzoeken of ze wel op de juiste plek zitten. Dit doen we naar aanleiding van de Wet Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs (2014). Deze activiteiten vallen onder de noemer Meet & Match. In 2016 gaf 70 procent van de aankomende studenten aan dat zij zeer veel hadden gehad aan de Meet & Match-activiteiten. Bij 78 procent is het beeld van de opleiding verbeterd is en 74 procent voelt zich zekerder over zijn studiekeuze.

Dit is overigens pas een deel van de vele activiteiten die De Haagse aanbiedt voor aankomende studenten. In 2016 hebben we besloten om deze activiteiten opnieuw te ontwerpen, om zo een beter geïntegreerd en effectiever geheel te krijgen. Dit doen we samen met het toeleverend onderwijs (mbo en voortgezet onderwijs).

Toeleverend onderwijs

De uitvalcijfers van mbo-studenten vertonen al enkele jaren een stijgende lijn. De kloof tussen havisten en mbo'ers is hierdoor groter geworden. De Haagse wil deze doorstroom verbeteren en daarmee gelijke kansen bieden aan al deze studenten.

In 2016 hebben we samen met ROC Mondriaan en het ID College de knelpunten en uitdagingen van de mbo-hbo-doorstroom in kaart gebracht. We hebben afspraken gemaakt om gezamenlijk te investeren in de route van mbo naar hbo, onder meer door het gezamenlijk ontwikkelen van het keuzedeel van mbo-opleidingen.

Daarnaast hebben we de samenwerking met het voortgezet onderwijs geconcretiseerd door een programma te ontwerpen voor talentvolle havisten. Dit programma gaat als pilot draaien in het eerste semester van het studiejaar 2017-2018. Daarbij wordt een koppeling gemaakt naar het profielwerkstuk. Het thema wereldburgerschap is besproken op de Miniconferentie Wereldburgerschap vo-HHs in april 2016. Deze conferentie heeft geleid tot het gezamenlijke beeld dat wereldburgerschap in alle facetten van de school tot uiting moet komen. Iedere medewerker en student moet het kunnen uitdragen en we willen het goede gesprek hierover faciliteren. Daarbij beginnen we klein: in het voorjaar van 2017 organiseren we kleinschalige bijeenkomsten om *best practices* te delen.

3.2 Wat vinden ze van ons?

Studenttevredenheid en binding

Wat vonden de studenten in het verslagjaar van ons onderwijs? In hoeverre waren ze op welke punten tevreden? Net als in voorgaande jaren maakte De Haagse ook in 2016 gebruik van de Nationale Studenten Enquête (NSE) om op deze vragen antwoord te krijgen. De resultaten in 2016 lieten opnieuw een licht positieve trend zien: net als in 2014 en 2015 verbeterde de studenttevredenheid over de hele lijn.

Resultaat

Onze scores op de algemene vragen zijn positief: de algemene tevredenheid is opnieuw licht gestegen van 3,79 naar 3,83 op een vijfpuntschaal van zeer ontevreden naar zeer tevreden. De sfeer op de opleidingen wordt beoordeeld met een mooie 4,0. De meeste studenten zouden hun opleiding aanraden aan vrienden, familie of collega's (gemiddelde score 3,92).

De thema's waarop de hogeschool het hoogst scoort, zijn de studie-omgeving (3,99), stage-ervaring (3,88), algemene vaardigheden (3,80), groepsgrootte (3,71) en praktijkgericht onderzoek (3,61). Thema's waarover de studenten het minst tevreden zijn, zijn het studierooster (3,04), stagevoorbereiding en -begeleiding (3,13) en kwaliteitszorg (3,19).

Vergelijking referentiegroep

De scores op studiesucces en de NSE leveren ons een zevende plaats op in de ranking van de grote hogescholen in de Keuzegids Hbo 2017. Daarbij is De Haagse de beste Randstadhogeschool. De vergelijking van de NSE 2016 met de referentiegroep van G5-hogescholen laat een iets minder gunstig beeld zien dan een jaar eerder. In 2015 behaalde De Haagse 40 itemscores die significant hoger lagen dan de referentiegroep en 6 scores die significant lager waren. In het verslagjaar waren 29 scores significant hoger en 14 significant lager.

Bij de algemene tevredenheid en de themascores inhoud, docenten en toetsing & beoordeling zien we dat de absolute score van de hogeschool in 2016 steeg, maar dat de scores bij de meeste andere G5-scholen nog meer stegen, waardoor de relatieve positie van de hogeschool binnen de G5 daalde.

Resultaat op WIN-thema's

In 2015 zijn voor het eerst enkele instellingsvragen gesteld over de strategische profileringspunten wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool (WIN-thema's). Studenten beantwoordden de meeste vragen daarover positief. Deze instellingsvragen waren in 2016 herzien, waardoor nu bij alle thema's sprake was van een betrouwbare schaal. Wereldburgerschap werd met een themascore van 3,93 het best beoordeeld. Internationalisering (3,33) en netwerkhogeschool (3,37) scoorden lager. De score op het losse item 'Mijn opleiding stimuleert mij om het beste uit mijzelf te halen' steeg van 3,58 naar 3,67.

Evaluatie en vervolganalyse

De vervolganalyse toont aan dat de thema's inhoud, docenten, en toetsing & beoordeling net als in 2015 het belangrijkste zijn voor de algemene tevredenheid van studenten. Dit geldt ook voor vier items van het thema inhoud (niveau van de opleiding, de mate waarin de inhoud van de opleiding stimulerend is, de aansluiting van de inhoud bij het beeld dat je van opleiding had en de door de opleiding gehanteerde werkvormen).

De resultaten van de NSE zijn binnen alle faculteiten en met alle gremia besproken. De verbetermaatregelen per opleiding maken deel uit van de planning- en controlcyclus. De faculteiten hebben in hun beleidsplannen voor 2017 aangegeven hoe ze met de resultaten van de NSE omgaan. Mede door de lage score op dit item, hebben we op hogeschoolniveau een project opgezet om de roostering voor studenten te verbeteren.

Respons

De respons op de NSE is in drie jaar tijd gegroeid van 22 naar 41 procent. Dit is het resultaat van vele specifieke inspanningen op dit gebied, waaronder het inroosteren van een afnamemoment en heldere communicatie naar de studenten. De hoge respons komt de betrouwbaarheid van de resultaten ten goede.

3.3 Welke opleidingen bieden wij aan?

Onderwijsassortiment

In deze paragraaf verantwoorden wij de opleidingen die we in het verslagjaar aanboden. We gaan eerst in op de bacheloropleidingen, de driejarige vwo-trajecten en Engelstalige opleidingen. Vervolgens komen aan bod het minoren aanbod van De Haagse Hogeschool, de deeltijdopleidingen en de masters en professional courses.

Bacheloropleidingen

Studenten konden in 2016 bacheloronderwijs volgen bij zeven faculteiten:

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

De bacheloropleidingen vallen binnen de sectoren Economie, Gezondheidszorg, Gedrag en Maatschappij, Onderwijs en Techniek. De Haagse Hogeschool biedt voltijdopleidingen, deeltijdopleidingen, duale bacheloropleidingen en associate degree-opleidingen aan. In bijlage 3.1 is een overzicht van onze bacheloropleidingen opgenomen.

Brede bachelor Social Work

In september 2017 gaat de brede bachelor Social Work van start. Dit is de opvolger van de opleidingen Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (MWD), Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH) en Culturele en Maatschappelijke Vorming (CMV). Een brede bachelor biedt studenten meer mogelijkheden om te switchen, zonder dat dit leidt tot studievertraging of -uitval. Het vergemakkelijkt de studiekeuze voor studenten die nog niet weten welke studie goed aansluit bij hun beroepsinteresse. Op deze manier biedt De Haagse ook aan werkgevers een beter zicht op de jonge professionals die straks de arbeidsmarkt betreden. Het beroepsprofiel van de afstudeerrichtingen binnen Social Work sluit na deze conversie nog beter aan op wat bedrijven en andere organisaties vragen. Omdat de student instroomt in een brede bachelor en zo tot een beter afgewogen beroepskeuze komt, kan de hogeschool later in het studietraject meer maatwerk en een nog betere aansluiting op de werkvloer bieden.

Driejarige vwo-trajecten en Engelstalige opleidingen

Sinds 2014 maakt de Wet Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs driejarige vwo-trajecten van 180 studiepunten in het hbo mogelijk. Ook De Haagse Hogeschool heeft deze trajecten in haar assortiment opgenomen. Die zijn interessant voor Nederlandse vwo'ers én voor internationale studenten met een gelijkwaardig diploma. Internationale studenten die tijdelijk in Nederland willen studeren, maken namelijk een afweging tussen een bachelor aan een universiteit of aan een hogeschool. Universiteiten in Nederland bieden driejarige bachelors aan. Daarom is het ook voor De Haagse aantrekkelijk om driejarige Engelstalige opleidingen in het assortiment op te nemen.

Inmiddels bieden we zeven driejarige opleidingen met 180 studiepunten aan:

- Process & Food Technology
- European Studies
- International Communication Management
- Industrial Design Engineering
- Opleiding tot Leraar Basisonderwijs
- International Financial Management and Control
- Communication & Multimedia Design

Al deze opleidingen zijn Engelstalig, behalve de Opleiding tot Leraar Basisonderwijs. In september 2017 gaat International Sport Management (de Engelstalige variant van Sportmanagement) van start. De PABO bouwt de driejarige variant af, vanwege de deelname aan het experiment Leeruitkomsten in het kader van de flexibilisering van het deeltijdonderwijs.

Deeltijdonderwijs

In de politiek en de samenleving neemt de belangstelling voor deeltijdonderwijs en passend onderwijs voor werkenden duidelijk toe. Ook binnen De Haagse is de discussie over deeltijdonderwijs opnieuw gestart. We hebben een verkennend onderzoek laten uitvoeren om een realistische ambitie hiervoor te kunnen formuleren. Dit krijgt een vervolg in 2017.

In navolging van het advies van de commissie-Rinnooy Kan, kondigde het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) op 31 oktober 2014 de pilots flexibilisering en de experimenten vraagfinanciering aan. De minister typeerde deze pilots en experimenten destijds als impulsen die het kabinet wilde geven aan een leven lang leren. De Haagse diende in 2015 een aanvraag in voor zo'n pilot, gekoppeld aan een experiment. Begin 2016 kregen we toestemming van het ministerie om te experimenteren met deeltijdonderwijs. Vanaf 2017 nemen de opleidingen HBO-Verpleegkunde, Voeding en Diëtetiek, PABO en de nieuwe brede bachelor Social Work deel aan het experiment Leeruitkomsten.

Minorenaanbod

De opleidingen van De Haagse bieden minoren aan voor de eigen studenten, voor studenten van andere opleidingen binnen de hogeschool, en via Kies op Maat (KOM) en exchangeprogramma's aan studenten van andere instellingen in binnen- en buitenland. Het totaalassortiment is in het studiejaar 2016-2017 afgenomen als gevolg van de kritische toetsing van het eigen assortiment door de faculteiten. Hierbinnen is het aantal minoren dat voor studenten van buiten de faculteit openstaat ruim toegenomen. Het meest in het oog springt de toename van de uitwisseling binnen de hogeschool. In 2015-2016 volgden studenten intern 1.003 minoren buiten hun faculteit, in 2016-2017 waren dit er 1.382¹. De uitwisseling met andere instellingen via KOM is in 2016-2017 afgenomen. Het aantal binnenkomende leerovereenkomsten is zo goed als stabiel: in 2015-2016 waren dit er 211, in 2016-2017 is dit aantal licht gestegen tot 218. Het aantal uitgaande leerovereenkomsten is echter gedaald van 199 naar 144. Het proces van inschrijven voor externe studenten is geoptimaliseerd en verloopt nu via OSIRIS Aanmelding in plaats van Studielink. Hierdoor worden de kengetallen van de opleidingen niet meer beïnvloed en is de informatievoorziening naar de externe studenten sterk verbeterd.

¹ De hier genoemde aantallen voor 2016-2017 kunnen in de eerste maanden van 2017 nog marginaal stijgen vanwege een beperkt aantal minoren dat in het tweede semester van het studiejaar wordt aangeboden.

Masters & Professional Courses

De Academie voor Masters & Professional Courses bood in 2016 drie internationale en vijf Nederlandstalige masterprogramma's aan, waarvan twee in samenwerking met de Open Universiteit. Tot het brede aanbod van deze academie behoren ook post-bacheloropleidingen, maatwerkopleidingen en praktijkgerichte programma's. De laatste variëren van tweedaagse trainingen tot langere (gecertificeerde) post-bacheloropleidingen. In bijlage 3.2 is een overzicht van onze masteropleidingen en professional courses opgenomen.

In 2016 heeft de Open Universiteit, ondanks intensief overleg over de mogelijkheden om de samenwerking voort te zetten, besloten de samenwerking met hbo-instellingen te beëindigen.

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

In 2016 hebben we gewerkt aan de formulering van een visie op masteronderwijs voor de hele hogeschool. Deze visie geeft weer hoe wij de ontwikkelingen binnen het hoger onderwijs op het gebied van masteropleidingen vertalen naar onze eigen hogeschool. De visie beschrijft onder andere op basis van welke uitgangspunten we meer (bekostigde en onbekostigde) masterprogramma's willen ontwikkelen en aanbieden, en hoe we dit inbedden in de organisatie. Deze visie is begin 2017 door het College van Bestuur vastgesteld.

In 2016 was de Academie voor Masters & Professional Courses verder betrokken bij de ontwikkeling van de volgende masters:

- **IT, Security & Management**
Deze master wordt ontwikkeld in samenwerking met de Faculteit IT & Design en met de Cyber Security Academy (CSA). In de CSA bundelen de Universiteit Leiden, de TU Delft en De Haagse Hogeschool hun kennis en expertise op het gebied van cybersecurity.
- **Healthy Ageing**
Voor deze master is een haalbaarheidsrapport opgesteld met de Faculteit Gezondheid, Voeding & Sport en de Faculteit Sociaal Werk & Educatie. Op dit moment stellen we een businessplan op.
- **Sportmanagement**
Voor deze master hebben we een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd. Daaruit bleek dat er onvoldoende mogelijkheden zijn om deze master rendabel op de markt te brengen.
- **Master in Governance & Public Policy**
Hiervoor zijn de eerste contacten gelegd met partners in China en Brazilië, om te onderzoeken of we gezamenlijk een master op dit gebied kunnen ontwikkelen.

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

- **Big Data Analyst**
Deze opleiding is met meerdere groepen zeer succesvol gestart. De interesse is zo groot, dat we inmiddels hebben besloten om op basis van het MBA-programma een MBA Big Data te ontwikkelen, die in 2017 start.
- **Internationale Montessori-opleiding**
Op initiatief van medewerkers van de PABO zijn we een internationale Montessori-opleiding gestart. Ook dit is een zeer succesvol programma. De eerste groep, met studenten van over de hele wereld, is in november 2016 van start gegaan.

- Fraude en onderzoek
In samenwerking met onze partner Fortress ontwikkelen we een programma op het gebied van fraude en onderzoek. Een mooi voorbeeld van de rol die de Academie voor Masters & Professional Courses kan vervullen bij het verbinden van bedrijven en de hogeschool. Naar verwachting start het programma in september 2017.

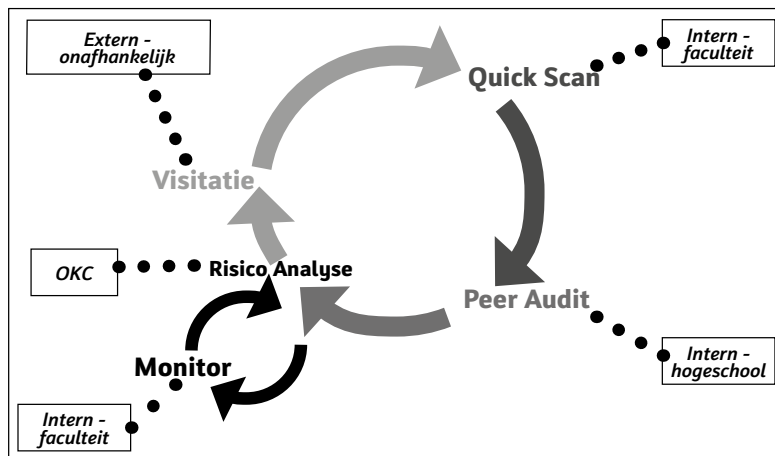
De Academie voor Masters & Professional Courses verzorgt maatwerk- en in-company-trajecten voor bedrijven en organisaties. (Dit is geen maatwerk zoals bedoeld in de notitie Helderheid bekostiging hoger onderwijs.) De hogeschool maakt voor deze opdrachtgevers een opleiding op maat. Dit varieert van workshops van een dag tot opleidingen van meerdere maanden. Het aantal maatwerktrajecten daalde in het verslagjaar ten opzichte van 2015, vooral door het vertrek van de accountmanager. Deze is inmiddels vervangen, waardoor we verwachten dat dit aantal in 2017 weer zal stijgen. In 2016 namen 286 mensen deel aan een maatwerktraject.

3.4 Hoe succesvol zijn we in ons onderwijsaanbod?

Accreditaties en kwaliteitszorg

Om te beoordelen hoe succesvol we zijn met de door ons aangeboden opleidingen heeft De Haagse Hogeschool een accreditatie-PDCA-cyclus (plan, do, check, act). Daarbij bespreken we periodiek de kwaliteit van de individuele opleidingen. Deze monitoren en stimuleren we via diverse activiteiten. Die activiteiten komen iedere zes jaar terug, met uitzondering van de monitor. Deze monitor is van toepassing voor opleidingen met een verlengde accreditatie door de invoering van het clusterwijze accrediteren in visitatiegroepen vanaf 2015.

In oktober 2016 is de herziene accreditatiecyclus 2.0 vastgesteld. In de nieuwe opzet, die vanaf 2017 geldt, spelen docenten en andere medewerkers in en rond het primaire proces een grotere rol bij het stimuleren, monitoren en meten van de kwaliteit van de opleidingen. Voor de *peer audit*, de opvolger van de interne audit, hebben we een auditorenpool ingericht met een evenwichtige vertegenwoordiging vanuit alle faculteiten.



Kwaliteitsbewaking

Door de verdere verfijning van de accreditatiecyclus staat kwaliteitsbewaking continu op de agenda van de opleidingen. Zij zetten zich voortdurend in om hun opleiding te laten voldoen aan de vastgestelde standaarden. In 2016 hebben we voor vijf opleidingen een accreditatie aangevraagd. Voor twee opleidingen, Communicatie (voltijd) en de Master of Business Administration, betrof het een aanvraag na een positieve herbeoordeling. Eén opleiding, European Studies, is daarnaast opgegaan voor het bijzondere Kenmerk Internationaliseren. In 2016 is conform de planning een quickscan, interne audit of een monitor uitgevoerd bij de verschillende opleidingen.

In 2017 worden zes opleidingen door een visitatiepanel bezocht voor de accreditatie. De voorbereidingen hierop zijn volop gaande. De invoering van de visitatiegroepen maakt de samenstelling van visitatiepanels complex, vooral bij grote visitatiegroepen.

In het verslagjaar werden alle reguliere activiteiten ter voorbereiding op de accreditaties uitgevoerd. In bijlage 3.9 vindt u een overzicht van de NVAO-besluiten 2016 en een overzicht van de oordelen in de beoordelingsrapporten.

Europees internationaliseringscertificaat

Voor de opleiding European Studies hebben we het Certificate for Quality in Internationalisation (CeQulnt) aangevraagd bij het European Consortium for Accreditation. Dit na een positief besluit van de NVAO over het bijzondere Kenmerk Internationalisering.

3.5 Wat is onze onderwijsambitie?

Onderwijsvisie en -kader

Na de evaluatie in 2015 hebben we in 2016 het onderwijskader voor ons voltijds bacheloronderwijs herijkt. Daarbij hebben we ingezet op een brede betrokkenheid van alle relevante partijen: docenten, management en studenten. Het herijkte onderwijskader gaat uit van drie principes:

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

Onze insteek is dat meer studenten de hogeschool succesvol doorlopen. Dit doen wij door inclusief, uitdagend en activerend onderwijs aan te bieden. De diversiteit van onze studentenpopulatie vraagt om een inclusieve benadering; we houden rekening met de verscheidenheid aan vooropleidingen, culturele en sociale achtergronden, ervaringen en functiebeperkingen. Met ons onderwijs spelen we in op talenten en verdere ontwikkeling.

Studiesucces

Wij verwachten dat onze visie op onderwijs een belangrijke bijdrage gaat leveren aan het studiesucces. Eerder opgestarte activiteiten die het studiesucces moeten vergroten, hebben in 2016 hun beslag gekregen (samenwerking met het vo en mbo en activiteiten op het gebied van *institutional research*). Meer over de samenwerking met het vo en mbo vindt u in paragraaf 3.1 De student op de juiste plek.

Om het zicht op het studiesucces te vergroten, hebben we bij de reorganisatie in 2016 het Team Monitoring & Kwaliteit ingericht bij de Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie. Zij hebben onder meer als taak om de effecten van beleid en *institutional research* te analyseren. Een belangrijk onderzoek naar studiesucces is dat naar langstudeerders.

Langstudeerders

De laatste jaren nam het aantal langstudeerders relatief snel toe door de toename van het aantal studenten, switchers en de verscherpte kwaliteitseisen in het kader van studiesucces. In 2016 zijn we gestart met het in kaart brengen van de problematiek via een eerste literatuurstudie. Hieruit blijkt dat er behoefte is aan een monitoringsysteem voor het intensiveren van de begeleiding van studenten.

Blended learning en digitale leeromgeving

Blended learning is de ideale mix van online en fysieke onderwijsactiviteiten. Met het herijkte onderwijskader hebben we in 2016 ook een visie op blended learning geformuleerd. Daarnaast is de Learn-IT-website van start gegaan. Dit platform deelt *good practices* en publiceert nieuwe inzichten en trends op het gebied van blended learning, nieuws en samenvattingen van bijeenkomsten. Een ander belangrijk platform is de recent gestarte Innovation Playground, een fysieke ruimte in The Lighthouse. In 2016 hebben oriënterende gesprekken plaatsgevonden voor de opzet van een ICTO-loket (ICT in het Onderwijs) in 2017.

Sinds 2016 is het mogelijk om colleges op te nemen in de aula en vijf collegezalen. Daarnaast zijn er twee studio's in gebruik genomen voor het opnemen van kennisclips en instructievideo's. De kennisclips die in de studio zijn opgenomen, worden vaak ingezet bij het *flipped classroom*-concept. In december 2016 was de Week van de video in het onderwijs om de opnamefaciliteiten bij de docenten te promoten. Ook werden er praktische workshops gegeven over video in het onderwijs, voor en door docenten van De Haagse.

In 2016 hebben we meerdere activiteiten ondernomen om het gebruik van Blackboard te bevorderen. Zo is Blackboard geïntegreerd in de training Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB). Ook zijn er trainingen in het gebruik van Blackboard opgezet en uitgerold. We hebben Feedbackruits, een online applicatie die *peer feedback* mogelijk maakt, aangeschaft en geïntegreerd in Blackboard.

De Haagse Hogeschool neemt deel aan het aanbestedingstraject van SURF voor een nieuw leermanagement-systeem (LMS). In 2016 hebben we een raamovereenkomst getekend met vier LMS-aanbieders. In 2017 starten we een minicompetitie: een aanbesteding met deze vier aanbieders die moet resulteren in een nieuw LMS.

Toetsen

Om tot een betere toetskwaliteit te komen, maakte De Haagse in 2016 voor het laatste jaar gebruik van de stimuleringsmiddelen die het ministerie van OCW beschikbaar heeft gesteld naar aanleiding van het rapport Vreemde ogen dwingen. Daarnaast waren we voor het laatste jaar penvoerder van het landelijke project FM T.E.A.M.-work (Together Everyone Achieves More). In deze projectgroep werken acht opleidingen Facility Management samen om te komen tot een gezamenlijke itembank en een landelijke BE-toets propedeuse FM.

In 2016 zijn de kwantitatieve mogelijkheden voor toetsing verruimd. Van de geplande transformatie van de gymzaal tot een toetsruimte hebben we afgezien. In plaats daarvan worden andere opties verkend, die in 2017 zijn beslag moeten krijgen. Na een aanbesteding hebben we Remindo als digitaal toetssysteem aangeschaft. De projectgroep is van start gegaan met de implementatie van dit systeem.

E-merge

E-merge is het platform voor kennisdeling, waarin een aantal hogescholen en universiteiten gezamenlijk innovatieve projecten uitvoeren rond het gebruik van ICT in het onderwijs. We constateerden dat dit netwerk veel overlap vertoonde met de activiteiten in SURF-verband. Daarom hebben we besloten om deze activiteiten onder de paraplu van SURF voort te zetten.

3.6 Wie betrekken we in onze onderwijsambities?

Opleidingscommissies en beroepenveldcommissies

De wijzigingen in de Wet versterking bestuurskracht hebben onder andere met zich meegebracht dat de opleidingscommissies zijn verheven tot medezeggenschapsorgaan. De wetgever heeft bepaald dat deze commissies bij voorkeur bestaan uit paritair gekozen docenten en studenten, en dat zij de kwaliteit van het onderwijs gaan borgen. De Haagse heeft in 2016 een begin gemaakt met de uitvoering van een hogeschoolbreed verandertraject dat leidt tot de invoering van deze nieuwe structuur per 1 september 2017. Een belangrijke uitdaging daarbij is de vormgeving van de advies- en instemmingsrechten van de diverse medezeggenschapsorganen in de bestuurlijke besluitvorming.

Bij alle opleidingen geven beroepenveldcommissies mede richting aan het curriculum. Een aantal opleidingen ontwikkelt momenteel een nieuw curriculum, waarbij ook de beroepenveldcommissie een prominente rol heeft. Een voorbeeld hiervan is de nieuwe brede bachelor Social Work, waar de beroepenveldcommissies nadrukkelijk betrokken zijn geweest bij de ontwerpgroep van het nieuwe curriculum. Ook de opleidingscommissies waren hierbij betrokken. Voor sommige opleidingen is het niet altijd makkelijk om de beroepenveldcommissies te bemensen, waardoor de opkomst bij vergaderingen soms laag is. Faculteitbrede bijeenkomsten kunnen hiervoor een oplossing bieden. Bij sommige faculteiten worden grote netwerkevents opgezet met lezingen voor de beroepenveldcommissies, mede om de deelname aan de commissie aantrekkelijker te maken.

3.7 Wat is onze onderzoeksambitie?

Onderzoeksbeleid

Het onderzoek van De Haagse Hogeschool kent een diversiteit aan thema's en benaderingen. We hebben veel mooie voorbeelden van relevant onderzoek dat vanuit de lectoraten is uitgevoerd, in nauwe samenwerking met de beroepspraktijk. De zwakkere kanten van het onderzoek, zoals de te geringe zichtbaarheid en de nog te beperkte doorwerking in het onderwijs, hebben voor een deel te maken met de geringe omvang van het onderzoek tot nu toe. Gemiddeld is de omvang van het onderzoek bij De Haagse kleiner dan op andere hogescholen.

We willen ons onderzoek verder versterken en hebben daarvoor in 2016 de strategische nota Onderzoek versterkt opgesteld. Deze kwam tot stand op basis van een sterk participatief traject. De nota beschrijft het strategisch onderzoeksbeleid van De Haagse voor de komende vijf tot tien jaar. Daarbij hebben we de volgende centrale thema's geformuleerd:

- Relatie onderzoek en onderwijs: een betere wisselwerking tot stand brengen tussen onderzoek en onderwijs, en met onderzoek bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs;
- Kenniscirculatie: verbeteren van de doorwerking van het praktijkgerichte onderzoek richting onderwijs, beroepspraktijk en maatschappelijk debat;
- Focus: de reeds gekozen thema's verder invullen en een substantieel deel van het onderzoek daarop richten;
- Massa: uitbreiden van het onderzoeksvolume;
- Kwaliteit: de kwaliteit van het onderzoek verder versterken en verankeren.

De nota is door het College van Bestuur vastgesteld en wordt in 2017 aangeboden aan de Hogeschoolraad, met daarbij de aankondiging van beleidsontwikkeling op deelterreinen.

Platforms en lectoraten

Sinds april 2015 zijn de lectoraten bij de faculteiten gepositioneerd. Daarnaast hebben we vier interfacultaire onderzoeksplatforms opgericht rondom deze vier thema's:

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

De onderzoeksplatforms zijn netwerken van overleg, afstemming en samenwerking, die invulling en scherpheid geven aan de gekozen onderzoeksprofilering. Veruit de meeste lectoraten maken deel uit van deze platforms (zie bijlage 3.10 voor het overzicht). De Strategische Onderzoeksraad (SOR) heeft in 2016 positief geadviseerd over de volgende aanvragen voor lectoraten: Oncologie, Huidzorg, Network and Systems Cyber Security, Inclusive Education en Urban Ageing. Deze adviezen zijn door het College van Bestuur overgenomen. De eerste vier lectoraten hebben een positief advies van de Hogeschoolraad gekregen; Urban Ageing wordt nog aangeboden.

Elk onderzoeksplatform heeft eind 2016 een meerjarenplan opgeleverd. Dit plan beschrijft hoe het onderzoeksthema de komende jaren verder wordt aangescherpt en ingevuld. Het geeft de centrale onderzoeksvragen weer en de samenwerking met het onderwijs, de praktijk en de beoogde lectoraten. Deze meerjarenplannen zijn ook in onderlinge samenhang bekeken, mede in relatie tot de totstandkoming van hogeschoolbreed beleid. Zo ontstaat focus en massa en voorkomen we versnippering van de beperkte onderzoeksmiddelen. Bovendien ontstaat zo scherpheid in het onderzoeksprofiel van de hogeschool. Beslissingen over de instelling van toekomstige lectoraten kunnen consistent op deze programmering worden gebaseerd. Daarvoor is een beleidsnotitie vastgesteld met de uitgangspunten, kaders en procedures voor de instelling van (nieuwe) lectoraten en de aanstelling van lectoren.

Kwaliteitszorg voor onderzoek

Het onderzoek aan de hogeschool moet van goede kwaliteit zijn om een bijdrage te kunnen leveren aan het onderwijs en de beroepspraktijk. Daarin is de afgelopen jaren veel geïnvesteerd; de kwaliteit van ons onderzoek is op verschillende momenten geëvalueerd en de kwaliteitszorg van het onderzoek is gevalideerd. In 2015 is een nieuw Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) vastgesteld door de Vereniging Hogescholen voor de periode 2016-2022. Daarin staan vijf kwaliteitsstandaarden voor het praktijkgerichte onderzoek aan hogescholen, die wij per onderzoeksplatform gaan beoordelen.

Het aangescherpte profiel en de onderzoeksprogrammering vormen een belangrijke voorwaarde om te kunnen voldoen aan de standaarden van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek. In 2016 hebben we een begin gemaakt met de doorvertaling van het nieuwe BKO (2016-2022) naar een eigen kader en systeem voor kwaliteitszorg. In november heeft de Vereniging Hogescholen een handreiking beschikbaar gesteld die hierbij behulpzaam is. We zijn bezig met het plannen van externe visitaties voor ons onderzoek aan de hand van dit nieuwe protocol. Het oordeel van *peers* en stakeholders neemt in onze kwaliteitszorg een belangrijke plaats in.

Onderzoek en onderwijs

Een van de belangrijke doelstellingen van het onderzoek aan De Haagse Hogeschool is bij te dragen aan de kwaliteit van het onderwijs. Deze doelstelling wordt in alle beleidsdocumenten en agenda's van binnen en buiten de hogeschool benadrukt. Ons onderzoek zorgt er mede voor dat de inhoud van het onderwijs beter en sneller is afgestemd op de eisen en veranderingen in het werkveld. Onderzoekend vermogen is belangrijk voor hoger opgeleide professionals en moet dus in het onderwijs verankerd worden. Het onderzoek van lectoraten geeft daarnaast een impuls aan de inhoudelijke vernieuwing van het curriculum.

De komende vijf jaar wil De Haagse op een aantal specifieke punten de verbinding tussen onderzoek en onderwijs verder versterken. Dat doen we vanuit de overtuiging dat dit geen eenrichtingsverkeer is; een nauwe verbinding komt het onderwijs én het onderzoek ten goede. Bijvoorbeeld doordat docenten meer grip krijgen op hun onderzoek als ze het ook uitleggen aan studenten of doordat studenten bij het onderzoek ingezet kunnen worden. We willen ervoor zorgen dat we vooruitgang boeken en dat er kennisdeling plaatsvindt met partijen binnen en buiten de hogeschool. Daarom starten we in 2017 een hogeschoolbreed traject om de verbinding tussen onderzoek en onderwijs verder te onderzoeken, te verbeteren en te borgen. Daarbij hebben we bijzondere aandacht voor de inzet van docenten bij onderzoek en onderwijs (waaronder de vervanging in het onderwijs van docenten die onderzoek gaan doen), en de afspraken in hun resultaat- en ontwikkelingscyclus. Ook in het herijkte onderwijskader besteden we aandacht aan een sterkere verbinding tussen onderwijs en onderzoek.



Medewerkers en organisatie



Het College van Bestuur legde in 2014 de strategie en ambitie van De Haagse Hogeschool vast in het instellingsplan. Als we deze ambities voor 2020 willen realiseren, zijn een grotere slagkracht, meer leiderschap en meer verbinding nodig. Volgens het College van Bestuur kan een samenhangend programma voor organisatieontwikkeling daarin voorzien.

Hoe heeft de organisatie zich ontwikkeld?

4.1 Organisatieontwikkeling?

Organisatieontwikkeling - Van visie naar realisatie

In het instellingsplan van De Haagse Hogeschool zijn doelstellingen geformuleerd over kwaliteit, wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool. De focus en resultaten van die doelstellingen moesten en moeten verbeteren. In het verslagjaar is daarom ingezet op het concretiseren van de gezamenlijke kaderstelling. Ook heeft de hogeschool zich gefocust op het versterken van de planvorming en van de betrokkenheid van medewerkers, studenten en werkveld.

De faculteiten en diensten hebben een integrale verdiepingsslag gemaakt op het instellingsplan. Dat deden ze in een uitwerking naar een meerjarenplan voor hun eigen onderdeel. Daarbij hebben de faculteiten en diensten vanuit hun huidige positie een toekomstambitie geformuleerd. Aan de hand daarvan heeft De Haagse een meerjarenplan uitgewerkt.

De betrokkenheid van medewerkers, studenten en het werkveld heeft op inspirerende wijze vorm gekregen. De HRM-thema's voor de komende jaren zijn:

- De lerende professionals: de focus ligt op het creëren van een lerend klimaat met meer nadruk op het feit dat leren geen solistisch proces is maar een interactie tussen team en omgeving;
- Teamontwikkeling binnen onderwijs en onderzoek: het belang van goed functionerende teams voor kwalitatief goed onderwijs en onderzoek is verankerd in dit tweede speerpunt;
- Open talentenmarkt: deze talentenmarkt is gericht op het binden, binnenhalen en door laten stromen van de goede medewerkers. De beste medewerker op de juiste plek;
- Ondersteuning draagt bij aan excellent onderwijs en onderzoek en de strategische koers door professionele en hoogstaande dienstverlening.

De gezamenlijke kaderstelling en focus is versterkt door het ontwikkelen van een collectieve beleidsagenda. De Haagse Hogeschool werkt in gezamenlijkheid aan de ontwikkeling en realisatie van de thema's uit deze agenda.

Reorganisatie

Voor de herinrichting van de organisatie koos De Haagse voor een gefaseerde aanpak. De hogeschool deed dit vanuit een zorgvuldige afweging van vier aspecten: noodzaak, beheersing, complexiteit en samenhang. Vanuit die afwegingen zijn drie fasen gedefinieerd. Fase 1 (de verbeteringen van de ketenprocessen binnen vier belangrijke thema's) en fase 2 (de herinrichting van het primaire proces) zijn in 2014 afgerond. Fase 3 (herinrichting ondersteunende processen) startte in het jaar 2015. In het verslagjaar werd fase 3 afgerond.

Fase 3 – Herinrichting ondersteunende processen en diensten

Fase 3 van de organisatieontwikkeling is ingezet om kwaliteitsverbetering van de ondersteunende processen te bevorderen. De reorganisatie die hier onderdeel van was, is in het eerste kwartaal van 2016 afgerond.

In 2015 rondde De Haagse Hogeschool het selectieproces van het management van de diensten af. Per 1 januari 2016 is het management benoemd. De plaatsing van de overige medewerkers vond begin 2016 plaats. De Haagse organiseerde diverse informatiesessies die door ruim 350 medewerkers werden bezocht. De reorganisatie en het plaatsingsproces zijn naar tevredenheid verlopen.

Evaluatie rol en positie teamleider in onderwijsteams

In fase 2 (herinrichting van het primaire proces) van de reorganisatie die in 2014 plaatsvond, heeft De Haagse Hogeschool de rol van teamleider in onderwijsteams geïntroduceerd. In het voorjaar van 2016 is een evaluatieonderzoek naar de rol van de teamleiders afgerond.

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek heeft elke faculteit een opdracht gekregen om ten aanzien van teamontwikkeling (in aanvulling op het jaarplan) een procesplan op te stellen. In dat procesplan legt een faculteit vast hoe zij sturing en ondersteuning geeft aan teamontwikkeling.

Leiderschapsontwikkeling

Leiderschap wordt onderkend als een belangrijke pijler in het realiseren van de ambities van de hogeschool. De beelden die bestaan over leiderschap en de wijze waarop leiders ontwikkeling faciliteren, lopen nog uiteen. In 2016 heeft de hogeschool gewerkt aan een meer gedeeld beeld over leiderschapsontwikkeling. Ook is er meer aandacht geweest voor structuur en continuïteit in de programmering van de activiteiten rond leiderschap.

De volgende activiteiten vonden plaats in het verslagjaar:

- Het College van Bestuur en directeuren hebben een dag doorgebracht waarop het vormen van een collectieve beleidsagenda voor 2017 centraal stond. Ook namen zij deel aan een tweedaagse bijeenkomst die zich richtte op het verstevigen van de verbinding tussen visie en operatie.
- De opleidingsmanagers hebben twee keer een 24 uursbijeenkomst gehad. De eerste keer stond het thema verandermanagement centraal. De tweede keer was dat onderwijskundig leiderschap.
- De managers van de faculteitsbureaus hebben een 24 uursbijeenkomst gehad met het thema verandermanagement. Daarnaast namen zij deel aan een aantal intervisiebijeenkomsten.

Naar aanleiding van de evaluatie van de rol van teamleiders in onderwijsteams, ontwerpt De Haagse Hogeschool een managementdevelopmenttraject (MD-traject) voor de teamleiders. Halverwege 2016 zijn intakegesprekken gevoerd met de teamleiders van opleidingsteams en met de teamleiders van de faculteitsbureaus. Tijdens de intake is de leerbehoefte opgehaald op individueel en collectief niveau. Vervolgens hebben we de output geanalyseerd en verwerkt tot ontwikkellijnen. Het MD-traject voor teamleiders start in 2017.

4.2 Wat vinden onze medewerkers van ons?

Medewerkerstevredenheid

In juni en juli 2016 werd het tweejaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek (Het Kompas) afgenomen. Vanwege de reorganisatie fase 3 vond dit onderzoek een half jaar later plaats dan voorgenomen. De resultaten werden begin september 2016 voor alle medewerkers binnen de hogeschool via een hogeschoolbericht kenbaar gemaakt. Hierna zijn de resultaten vanuit de faculteiten en diensten besproken binnen managementteams en

met de medewerkers. Het doel van Het Kompas is om gezamenlijk tot verbetering van de medewerkers-tevredenheid te komen.

Het Kompas leverde een respons op van 50 procent, wat ten opzichte van 2013 een daling van 6 procent betekent.

Zes thema's

Het Kompas bestaat uit zes onderdelen: communicatie en betrokkenheid, leiderschap, werksfeer, professionalisering, arbeidsomstandigheden en faciliteiten. Het gemiddelde van de rapportcijfers op deze onderdelen noemen we de algemene medewerkerstevredenheid. De algemene tevredenheid daalde in 2016 iets: (6,7 in 2016 en 6,8 in 2013). Bij alle onderdelen zien we een daling, behalve bij het thema professionalisering. Net als in 2013 scoort het onderdeel communicatie en betrokkenheid het laagst en het onderdeel werksfeer het hoogst.

De belangrijkste dalingen binnen de thema's constateren we bij het thema leiderschap en het thema communicatie en betrokkenheid. Deze zijn gedaald naar een 6,4, respectievelijk 6,3. Gezien de hogeschoolambities behoeven deze thema's aandacht. Afgesproken is dat faculteiten en diensten intern de resultaten bespreken en het proces van analyse en interventies in gang zetten. Ook in de managementrapportagegesprekken (marap's) met de portefeuillehouder staat Het Kompas op de agenda.

Op hogeschoolniveau zijn twee *key performance indicators* (kpi's) opgenomen. Voor zowel leiderschap als professionalisering zijn deze kpi's een 7. Beide scores werden in het medewerkerstevredenheidsonderzoek niet behaald: leiderschap scoorde een 6,4 en professionalisering een 6,8.

Tevredenheidsscores

Hieronder is een overzicht opgenomen met de tevredenheidsscore per onderdeel.

HHS medewerkerstevredenheid	Tevredenheid 2016	Tevredenheid 2013
Communicatie en betrokkenheid bij de hogeschool <i>Algemene tevredenheid significant gedaald ten opzichte van 2013</i>	6,3	6,5
Leiderschap <i>Algemene tevredenheid significant gedaald ten opzichte van 2013</i>	6,4	6,7
Werksfeer <i>Algemene tevredenheid significant gedaald ten opzichte van 2013</i>	7,1	7,2
Professionalisering	6,8	6,8
Arbeidsomstandigheden	6,9	7,0
Faciliteiten	6,6	6,7

4.3 Wat bieden wij onze medewerkers?

Arbeidsvoorwaarden

Goed, gezond en gemotiveerd werken. Dat wil De Haagse voor haar medewerkers. Om hiervoor te zorgen, is bij de hogeschool ruim aandacht voor goede arbeidsvoorwaarden. Voor zowel leidinggevenden, werknemers als arbeidsgehandicapten.

Duurzame inzetbaarheid (DI)

De regeling Duurzame inzetbaarheid (DI) maakt het mogelijk voor medewerkers om afspraken te maken die hen helpen om (ook) op de langere termijn hun werk goed, gezond en met plezier te blijven uitvoeren. Daarnaast helpt de regeling medewerkers werk en privé goed te combineren. Leidinggevende en medewerker maken samen afspraken over de inzet van de uren en leggen dit vast op het resultaat- en ontwikkelingsformulier (R&O-formulier). Daarnaast moeten medewerkers opgenomen uren registreren in de DI-tool.

In december 2016 werd de regeling Duurzame inzetbaarheid geëvalueerd. Uit die evaluatie bleek dat De Haagse moet zorgen voor meer bekendheid van de regeling en betere informatieverstrekking, bijvoorbeeld over de DI-tool waarin de uren moeten worden geregistreerd.

Decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM)

De hogeschool besteedt 1,41 procent van het getotaliseerde jaarinkomen aan decentraal overleg over arbeidsvoorwaarden. Dit budget is beschikbaar voor de afspraken die het lokale cao-overleg maakt, of voor het verbeteren van bestaande regelingen. De hogeschool heeft in 2016 opnieuw voor medewerkers een collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering (IPAP) afgesloten.

Daarnaast kunnen medewerkers met de DAM zelf kiezen waaraan ze de middelen besteden. De DAM-middelen kunnen zij inzetten voor een vaste set bestedingsdoelen: vitaliteit, persoonlijke ontwikkeling, vervoer, devices en inkomensaanvulling voor ouderschapsverlof. In het verslagjaar vond een evaluatie van de regeling plaats. De uitkomst hiervan is positief en heeft geleid tot prolongatie in 2017. Wel wordt in 2017 onderzoek gedaan of medewerkers middelen kunnen inzetten voor de aanschaf van een fiets.

Participatiewet

Met de komst van de Participatiewet in juni 2015 is er één regeling gekomen voor mensen met een arbeidsbeperking. De Participatiewet vervangt de Wet werk en bijstand (Wwb), de Wet sociale werkvoorziening (WSW) en een groot deel van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong). Doelstelling van de wet is banen te creëren voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

De sector hbo heeft een taakstelling voor het creëren van 990 banen van minimaal 25,5 uur per week voor mensen die binnen de doelgroep vallen. Zij hebben een afstand tot de arbeidsmarkt en zijn vaak niet in staat het minimumloon te verdienen. De Haagse Hogeschool heeft een taakstelling van 45 (extra) banen in 2026.

In december 2016 had De Haagse Hogeschool voor 240 uur per week (ruim 9 banen) medewerkers vanuit het doelgroepenregister in dienst. Deze medewerkers zijn reeds enige tijd in dienst. In 2016 zijn oriënterende gesprekken gevoerd om na te gaan welke stappen gezet moeten worden om duurzame mogelijkheden voor deze doelgroep medewerkers te creëren. In 2017 werkt De Haagse dit traject verder uit, vermoedelijk samen met het UWV.

Wet deregulering arbeidsrelaties (DBA)

Per 1 mei 2016 trad de Wet deregulering arbeidsrelaties (DBA) in werking en is de verklaring arbeidsrelatie (VAR) niet meer van toepassing. De VAR sloot schijnzelfstandigheid uit, waardoor opdrachtgevers geen risico liepen op (de schijn van) dienstbetrekking.

Vanuit de Vereniging Hogescholen is in 2015 een landelijke werkgroep opgericht. Vertegenwoordiging vanuit de hogeschool heeft hierin fors geparticipeerd. De werkgroep wilde goedgekeurde modelovereenkomsten opstellen die schijnzelfstandigheid bij externe inhuur uitsluiten. Op 17 mei 2016 heeft de Belastingdienst de modelovereenkomst 'vrije vervanging' en 'geen gezag' voor vijf jaren geaccordeerd.

Door veel onbeantwoorde vragen over de 'nieuwe' wet heeft de wetgever in december 2016 besloten om het handhaven van de wet tot 1 januari 2018 uit te stellen. Doelbewust kwaadwillend handelen wordt echter niet getolereerd. De hogeschool heeft het proces voor externe inhuur van zzp'ers zo ingericht dat zij binnen het primaire proces en de ondersteunende diensten werkt met de goedgekeurde modelovereenkomsten. We gaan ervan uit dat we hiermee de schijnzelfstandigheid bij inhuur van externe zzp'ers uitsluiten en we blijven de ontwikkelingen nauwlettend volgen.

4.4 Hoe hebben onze medewerkers zich ontwikkeld?

Professionalisering en leiderschap

Medewerkers van De Haagse Hogeschool zijn hooggekwalificeerde mensen die garant staan voor een goede onderwijscultuur. Zij zijn continu bezig met vakinhoudelijke en hun persoonlijke ontwikkeling. Professionaliseren bij De Haagse is gericht op de ontwikkeling van individuele medewerkers en op die van teams. Met elkaar willen we bereiken dat studenten van De Haagse goed gekwalificeerde, onafhankelijke en kritisch nadenkende professionals zijn.

The Hague Center for Teaching and Learning

The Hague Center for Teaching and Learning (HCTL) is het netwerkcentrum voor professionalisering van medewerkers van De Haagse Hogeschool. Hier kunnen medewerkers terecht voor kennisuitwisseling, masterclasses, trainingen en leergangen. Het HCTL heeft de doelstelling om de kennis en de activiteiten van professionalisering te bundelen en daarmee een betere kwaliteit te garanderen. Vanuit het HCTL vindt sturing plaats op het hogeschoolbrede professionaliseringsplan en worden interne trainingen ontwikkeld en aangeboden.

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

Professionaliseringsplan 2016

Iedere hogeschool heeft vanuit de cao-hbo de ruimte gekregen om het eigen professionaliseringsplan direct aan te laten sluiten bij de doelstellingen van de hogeschool. De cao-hbo biedt in dit opzicht kaders en uitgangspunten. Zo kan De Haagse met professionaliseringsafspraken een directe bijdrage leveren aan de ontwikkeling en de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Op die manier wil De Haagse een professionele cultuur stimuleren, waarin medewerkers zich intrinsiek gemotiveerd voelen voor hun eigen professionalisering als eigenaar van hun eigen professionaliteit. In die cultuur voelen medewerkers zich met elkaar verantwoordelijk voor de opleiding van de student. Begin 2016 stemde de medezeggenschap in met het voorstel om het professionaliseringsplan van 2015 met een jaar te verlengen.

De Haagse Hogeschool heeft vier prioriteiten bepaald met betrekking tot de inzet van tijd en geld op het gebied van professionalisering. Het gaat hierbij om de prioriteiten:

- **Leiderschap**
Conform de ambitie uit het instellingsplan draait De Haagse leiderschapsprogramma's voor diverse doelgroepen.
- **Basiskwaliteit docent**
De hogeschool geeft blijvende aandacht aan de ontwikkeling van basiskwaliteiten van docenten op het gebied van pedagogiek, didactiek (BDB/SDB²) en toetsing en examinering (BKE/SKE³). In 2016 ging de aandacht uit naar de uitvoering van de BDB en de BKE en de ontwikkeling en start van de SDB en SKE.
- **Gebruik van ICT in het onderwijs**
De Haagse is een traject gestart gericht op de ontwikkeling van kennis en vaardigheden met betrekking tot ICT in het onderwijs.
- **Ontwikkeling in het kader van fase 3**
De hogeschool richt zich in het kader van fase 3 op ontwikkeltrajecten. Deze ontwikkeltrajecten houden zich bezig met de kwaliteit van de ondersteuning. Ook richten de trajecten zich op het (zo optimaal mogelijk) functioneren van ondersteunende medewerkers in de functie waarin zij als resultaat van fase 3 zijn geplaatst.

Basiskwalificatie onderwijs

In juni 2015 startte het HCTL voor docenten het leertraject Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB). De trainingen die het HCTL in dit traject aanbiedt, zijn gericht op het verwerven van basiskwalificaties op het gebied van didactiek, toetsing en examinering. Het leertraject verloopt conform plan. In het eerste kwartaal van 2016 heeft De Haagse verder onderzoek gedaan naar de studiebelasting in relatie tot het slagingspercentage. Deelnemers gaven het signaal af over een hoge studiebelasting. De Haagse heeft een evaluatie gedaan die onder andere heeft geleid tot verbeteringen in de toetsing (met ingang van september 2016). Daarnaast is het mogelijk om sinds september 2016 de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid modulair te volgen.

Tegelijkertijd is geconstateerd dat de kwaliteitsuitgangspunten (gebaseerd op kaders en richtlijnen van de hogeschool) die in de BDB worden gehanteerd niet altijd worden toegepast binnen de opleidingen. Dit levert spanning op voor de deelnemers. Vanuit het HCTL worden hierover gesprekken gevoerd met opleidingsmanagers, teamleiders en de Dienst

2 BDB: Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid. SDB: Seniorekwalificatie Didactische Bekwaamheid.

3 BKE: Basiskwalificatie Examinering. SKE: Seniorekwalificatie Examinering.

Onderwijs Kennis & Communicatie. In september 2016 is gestart met een intakegesprek bij de start van de BDB. Bij dit gesprek zijn de deelnemer, docentopleider en de leidinggevende aanwezig. Tijdens het intakegesprek wordt het programma doorgenomen, krijgt de deelnemer een mentor toegewezen en wordt er gesproken over het faciliteren van ruimte en tijd. Inmiddels hebben in 2016 57 docenten intern de BDB behaald.

Basiskwalificatie examinering

In september 2015 heeft het College van Bestuur besloten dat alle docenten met een vast contract BKE-gecertificeerd moeten worden. Dit besluit is genomen naar aanleiding van het advies van de Expertgroep BKE/SKE. Deze expertgroep presenteerde een programma van eisen voor BKE/SKE in opdracht van de Vereniging Hogescholen.

Binnen de Haagse heeft het HCTL vier leertrajecten ontwikkeld voor de implementatie van de Basiskwalificatie Examinering. Deze trajecten variëren in individueel, team- en faculteitsniveau. De hogeschool heeft een streefdatum vastgesteld: in 2022 moeten alle medewerkers gecertificeerd zijn.

Verdiepende leertrajecten voor docenten

Naast de BDB, BKE en SKE zijn binnen het HCTL diverse verdiepende leertrajecten ontwikkeld voor docenten. Deze verdiepende leertrajecten worden in 2017 aangeboden. Voorbeelden hiervan zijn Internationalisation of the Curriculum, Training International Teaching and Learning, het coachen en begeleiden van studenten, Blended Learning en Wereldburgerschap.

Inzet- en capaciteitsplanning

Een van de aanbevelingen van de werkgroep werkdrukvermindering en kwaliteitsverbetering is een aanpak ontwikkelen voor inzet- en capaciteitsplanning. In het verslagjaar is binnen het faculteitsdirecteurenoverleg (FDO) gesproken over de aanleiding en aanpak. Dit heeft enige tijd in beslag genomen, omdat er verschillend werd aangekeken tegen uitgangspunten en omdat de ontwikkelfase van faculteiten en/of opleidingen uiteenloopt.

Inmiddels hanteert De Haagse een aanpak waarin de fase van de faculteit het vertrekpunt is. Het managementoverleg vormt het platform om te leren van en met elkaar en biedt de mogelijkheid eventuele aanpassingen in het beleid door te voeren. Ook is afgesproken dat het huidige taakbelastingsbeleid van kracht blijft. En dat de hogeschool met gemeenschappelijk vastgestelde kaders en een duidelijke opdrachtformulering kan kijken naar een vernieuwde invulling van de inzet- en capaciteitsplanning. De sleutel tot succes is aansluiten bij de ontwikkeling van onderwijsteams.

Per faculteit is een opleiding gekozen die start met het programma inzet- en capaciteitsplanning. De gekozen opleidingen verschillen in mate van ingewikkeldheid om te komen tot de uitvoering van die opdracht. Van iedere opleiding zijn een docent, teamleider en opleidingsmanager betrokken bij het programma. Om de gemeenschappelijkheid te behouden, gebruik te maken van best practices en te leren van en met elkaar is een ondersteuningsgroep samengesteld voor de trajecten in de opleidingen met afvaardiging van elke opleiding en faculteit.

Initiële opleiding

De hogeschool geeft medewerkers de gelegenheid een initiële opleiding te volgen binnen de eigen muren. Dit gebeurt voor rekening van de dienst of academie/faculteit waar de medewerker in dienst is. In het verslagjaar volgden zes medewerkers een initiële opleiding.

Out-of-pocketkosten professionalisering

In het verslagjaar investeerde de hogeschool in totaal 3,1 procent van het getotaliseerde jaarinkomen aan scholingsactiviteiten. Inclusief de lasten voor promovendi is dit 3,98 procent. De out-of-pocketkosten zijn opgebouwd uit herleidbare kostensoorten in de boekhouding, namelijk: scholingskosten, vakliteratuur en congressen. Het daadwerkelijk geïnvesteerde bedrag zal hoger liggen, aangezien reiskosten en een deel van de externe inhuur voor de professionalisering van medewerkers niet zijn meegenomen.

De grootste trajecten binnen professionalisering zijn de docentkwalificaties (BDB en BKE), promovendi en leiderschap. De overige middelen zijn besteed aan onder meer masteropleidingen, congressen, studiedagen, individuele scholingstrajecten en teamontwikkeling.

R&O-cyclus

De resultaat- en ontwikkelingscyclus (R&O-cyclus) is erop gericht om zowel de medewerker als de leidinggevende handvatten te bieden voor prestaties en persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Hiertoe worden met iedere medewerker drie type gesprekken gevoerd: een planningsgesprek, een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek.

In 2016 is fase 3 van de reorganisatie afgerond. Dat betekent onder andere dat de R&O-cyclus voor het onderwijsbeheerpersoneel (OBP) afwijkingen heeft gekend ten opzichte van de reguliere cyclus. Omdat fase 3 per 1 april 2016 was afgerond en OBP-medewerkers op een nieuwe functie zijn geplaatst, kon in veel gevallen de opgestarte cyclus niet worden voltooid in verband met een nieuwe functie, nieuwe leidinggevende of een combinatie daarvan. Als de opgestarte cyclus niet kon worden voltooid, is een aangepaste cyclus afgesproken en gehanteerd. Gedurende fase 3 heeft De Haagse workshops voor de OBP-medewerkers georganiseerd om hen in te lichten over de aangepaste resultaat- en ontwikkelingscyclus.

4.5 Wie zijn onze medewerkers?**HRM in feiten en cijfers**

In dit hoofdstuk staan HRM-feiten en cijfers met tekstuele uitleg. De hogeschoolbrede HRM-cijfers zijn te vinden in bijlage 4.1.

Algemeen

Op 31 december 2016 waren bij De Haagse Hogeschool 2.139 medewerkers met een arbeidsovereenkomst werkzaam in een omvang van 1.757 fulltime equivalenten (fte's).

Verzuimpercentage

Het gemiddelde verzuim bij De Haagse Hogeschool lag in 2016 op 4 procent, wat vergelijkbaar is met het verzuim over 2015. De hogeschool zette diverse instrumenten in en voerde acties uit om het ziektepercentage te verlagen. Deze acties en instrumenten waren gericht op preventie van het ziekteverzuim en op het bevorderen van een snel herstel.

Verhouding OP-OBP

Door de relatief grotere stijging van het onderwijsbeheerpersoneel (OBP) ten opzichte van het onderwijzend personeel (OP) was eind 2016 de verhouding OP-OBP 64 procent om 36 procent.

In 2015 was deze verhouding 66 procent om 34 procent.

Verhouding man-vrouw

Ondanks de stijging van 4 procent in het totale personeelsbestand, is de verhouding man-vrouw ten opzichte van vorige jaren gelijk gebleven. De verdeling onderling is nagenoeg gelijk. Sinds 2014 is het percentage mannen 47 procent en het percentage vrouwen 53 procent.

Masterpercentage

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

Zoals onderstaand overzicht weergeeft, is er jaarlijks een lichte stijging in het masterpercentage te zien.

Jaartal	Mastergraad in %	Gepromoveerden in %
2016	84,0	9,0
2015	83,3	8,1
2014	81,9	7,4

Keuzemenu Arbeidsvoorwaarden

Alle medewerkers van De Haagse Hogeschool kunnen gebruikmaken van het Keuzemenu Arbeidsvoorwaarden. Zij kunnen kiezen voor het aan- of verkopen van verlof, extra pensioensparen en/of onder bepaalde voorwaarden sparen voor levensloop. In totaal hebben 102 medewerkers in 2016 gebruikgemaakt van het Keuzemenu Arbeidsvoorwaarden. Hiervan hebben 87 medewerkers verlof gekocht of aangekocht.

Inkomensontwikkeling

De cao-hbo loopt van 1 april 2016 tot en met 31 maart 2017. Door een eerdere verlaging van de pensioenpremie is loonruimte ontstaan. De Haagse Hogeschool heeft deze loonruimte benut, wat leidde tot een loonsverhoging van 3,65 procent in april 2016 en eenmalige uitkeringen in april en november.

Reiskostenregeling en openbaarvervoerplan

De hogeschool heeft de regeling Tegemoetkoming Reiskosten Woon-werkverkeer voor alle medewerkers met een arbeidsovereenkomst. Medewerkers kunnen zelf kiezen of zij de decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen willen inzetten voor meer tegemoetkoming in de reiskosten. De hogeschool maakt gebruik van de mogelijkheid die de Nederlandse Spoorwegen bieden om op contractbasis de businesscard te hanteren bij dienstreizen door medewerkers.

Arbeidsomstandigheden

In 2016 deden zich geen ernstige bedrijfsongevallen voor die de hogeschool aan de Arbeidsinspectie moest melden.

Min-maxcontracten

De hogeschool maakt geen gebruik van zogenoemde min-maxcontracten.

Arbeidsmarkttoelagen

Conform het beloningsbeleid van de hogeschool hebben 17 medewerkers een arbeidsmarkttoelage ontvangen van de hogeschool. Deze toelage wordt alleen toegekend als op grond van arbeidsmarktoverwegingen de functie zonder de bedoelde toelage niet of moeilijk invulbaar is. Gedurende het kalenderjaar 2016 zijn negen arbeidsmarkttoelagen beëindigd. Op peildatum 31 december 2016 kregen nog acht medewerkers een arbeidsmarkttoelage.

Beleid inzake beheersing uitkeringen na ontslag

Namens de hogescholen heeft Zestor, het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds voor het hbo, een collectieve overeenkomst afgesloten met een extern bureau voor de re-integratie van medewerkers die werkloos zijn of worden. De Haagse Hogeschool telde aan het einde van het verslagjaar 98 oud-medewerkers die in het jaar 2016 één of meerdere maanden aanspraak maakten op een wettelijke werkloosheidsuitkering en 57 oud-medewerkers die aanspraak maakten op een bovenwettelijke werkloosheidsuitkering.

De hogeschool is eigenrisicodragers (ERD) voor de Werkloosheidswet (WW) en voor de bovenwettelijke regeling werkloosheidswet hbo (BWRHBO). Eigenrisicodragers betalen de WW- en BWW-uitkering (bovenwettelijke werkloosheidsuitkering) van oud-medewerkers en zijn medeverantwoordelijk voor de re-integratie van de oud-medewerkers.

Bij niet-verwijtbaar ontslag heeft een medewerker doorgaans recht op een WW- en/of BWW-uitkering. Ook heeft de oud-medewerker vanuit de cao-hbo recht op een re-integratiebudget als de medewerker een dienstverband van meer dan twee jaar heeft gehad en recht heeft op een WW- en BWW-aanvulling. Tot 1 april 2016 gold het overgangsrecht en betaalde de hogeschool geen wettelijke transitievergoeding. Dit overgangsrecht verviel toen de nieuwe cao-hbo is afgesloten.

Eigenrisicodragerschap WGA

Vanaf 2009 is de hogeschool eigenrisicodragers voor de Werkhervattingsregeling gedeeltelijk arbeidsgeschikten voor medewerkers in vaste dienst (WGA-vast). Per 1 januari 2017 is het wettelijk pas mogelijk om ook voor medewerkers met een tijdelijk contract eigenrisicodragers te zijn (WGA-flex).

In 2016 is in samenwerking met een externe partij onderzoek gedaan naar de beste optie voor de hogeschool. Voor de private verzekering heeft een Europese aanbesteding plaatsgevonden.

Eigenrisicodragerschap Ziektewet (ZW)

Per 1 januari 2015 is de hogeschool ook eigenrisicodragers voor de Ziektewet (ERD ZW) voor de tijdelijke contacten.

Deze schadelast is niet herverzekerd, maar het beheer (re-integratie van de zieke (ex)-medewerker) is wel uitbesteed.

→ In bijlage 4.1 is gedetailleerde HRM-informatie opgenomen.

Bedrijfsvoering en control

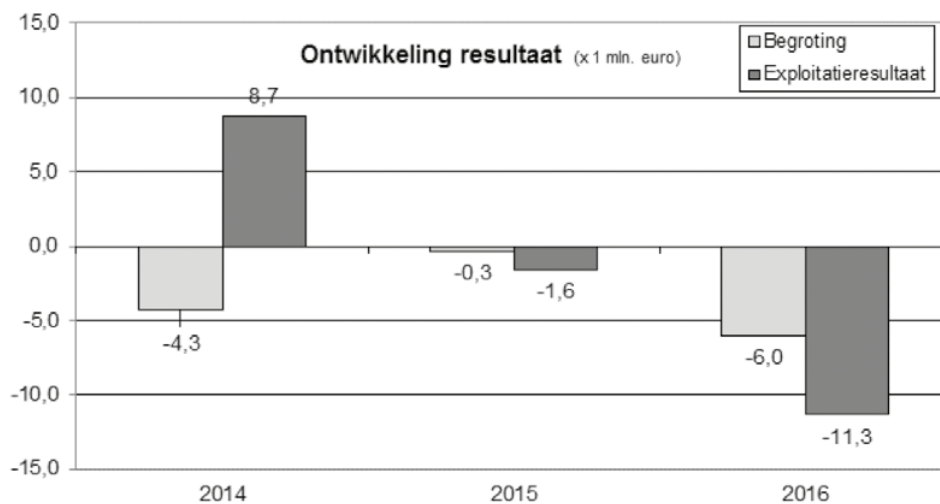


Het verslagjaar 2016 werd afgesloten met een negatief exploitatieresultaat van € 11,3 miljoen. Daarmee is de resultaatontwikkeling binnen De Haagse Hogeschool ongunstiger dan eerder was voorzien en begroot (negatief € 6 miljoen). In deze paragraaf lichten wij de achterliggende ontwikkelingen nader toe.

Hoe ontwikkelt zich onze financiële resultaat? Financieel resultaat en positie

5.1 Financieel resultaat en positie

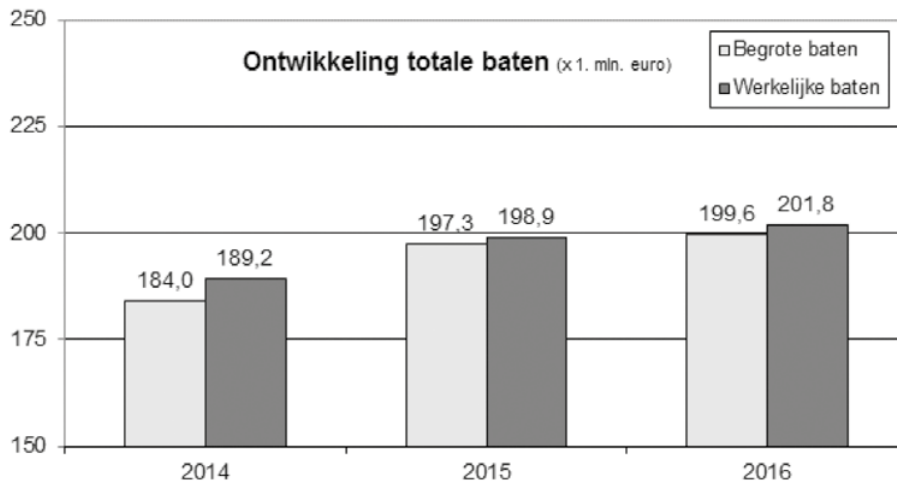
Het jaar 2016 was in financieel opzicht een jaar van extra investeringen in onderwijskwaliteit, voortvloeiend uit een



meerjarige investeringsagenda. De Haagse Hogeschool heeft ervoor gekozen om vanaf 2015 extra financiële middelen beschikbaar te stellen aan de faculteiten om de kwaliteit van het primair proces structureel naar een hoger niveau te brengen en de werkdruk te verminderen. De dekking voor deze financiële impuls geschiedt vanuit het opgebouwde vermogen, waarbij de solvabiliteit van de hogeschool binnen verantwoorde grenzen wordt ingezet.

Op voorhand was voor het jaar 2016 een negatief exploitatieresultaat toelaatbaar geacht en begroot op een negatief resultaat van € 6 miljoen.

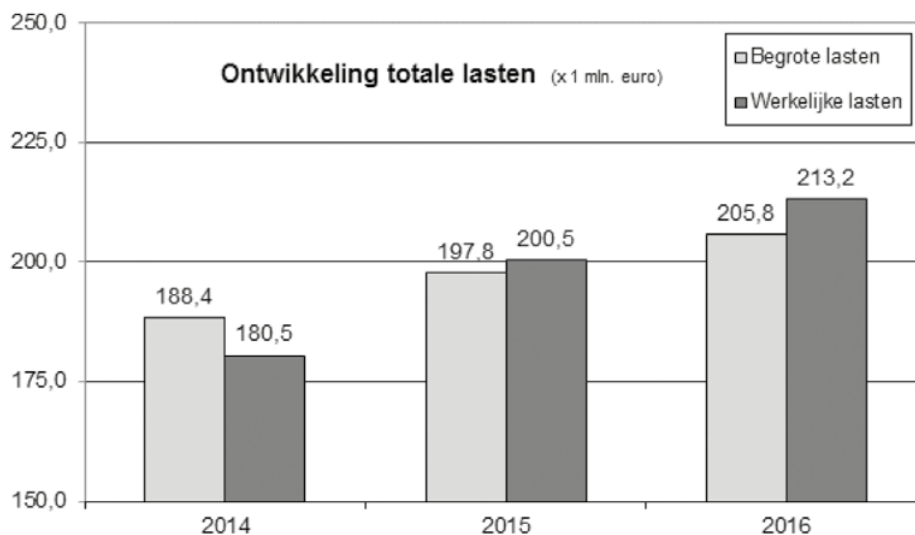
Toelichting ontwikkeling baten



De feitelijke exploitatie stond in het verslagjaar onder druk door een neerwaartse bijstelling van € 2,3 miljoen op de rijksbesteding die volgde uit de verlaging van het macrobudget door het ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap (OCW) in het voorjaar van 2016. Ook de (landelijk) teruggelopen studentenaantallen speelden hierbij een rol.

Als gevolg van hogere collegegelden (op peil gebleven studentenaantallen), meevallende overige baten en hogere opbrengsten uit contractactiviteiten, vielen de baten met € 201,8 miljoen niettemin € 2,2 miljoen hoger uit dan begroot. Ten opzichte van 2015 is sprake van een toename van 1,5 procent.

Toelichting ontwikkeling lasten



In de ontwikkeling van de lasten is sprake van een toename van 6,3 procent naar een niveau van € 213,2 miljoen. De toename is aanzienlijk hoger (€ 7,4 miljoen) dan door ons begroot.

Een belangrijke oorzaak voor deze toename is te vinden in hogere personele lasten door externe inhuur (personeel niet in loondienst: de zogenaamde PNIL-lasten), die met € 26,8 miljoen bijna € 5 miljoen hoger uitvielen dan begroot. Deze hogere lasten volgden in het bijzonder uit de hiervoor genoemde reorganisatie (eenmalig hogere frictie- en transitielasten) en uit een hoger dan voorziene inzet van externe inhuur in onderwijs.

In onderstaand overzicht is zichtbaar hoe ook de eigen personeel in loondienst (PIL)-formatie in aantallen fte toenam (groei met bijna 5 procent). Dit gebeurde overigens binnen de begrote formatieplannen en in het bijzonder in ondersteunende functies na afronding van de reorganisatie.

Aantal fte OP/OPB en totaal jaarultimo			
	2014	2015	2016
OP	1.044	1.101	1.125
OBP	583	576	632
Totaal	1.627	1.677	1.757

De totale personele lasten (PIL, PNIL en overig) namen ten opzichte van 2015 toe met 7,8 procent.

De toename in de afschrijvingslasten valt over 2016 circa € 1,2 miljoen lager uit dan begroot, als gevolg van een vertraging in een aantal langlopende huisvestingstrajecten.

De overige instellingslasten komen iets lager uit dan in 2015 (-1,7 procent), maar zijn daarmee wel weer fors hoger dan in de begroting was voorzien (negatieve afwijking van € 2 miljoen). Dit is met name een gevolg van hoger dan voorziene investeringen in IT. Ten slotte hebben mutaties in voorzieningen, waaronder de vorming van een (nieuwe) reservering voor Duurzame inzetbaarheid en Werktijdvermindering senioren voor een gezamenlijke omvang van € 0,9 miljoen een drukkend effect gehad op de resultaatontwikkeling.

Als resultante van de mutaties in de baten en lasten ontwikkelde het resultaat zich uiteindelijk naar een negatief van € 11,3 miljoen. De financiële positie van de hogeschool is overigens ongewijzigd solide. Dit lichten we in de volgende paragraaf nader toe.

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

5.2 Hoe ontwikkelde zich onze vermogenspositie?

Vermogenspositie en treasury

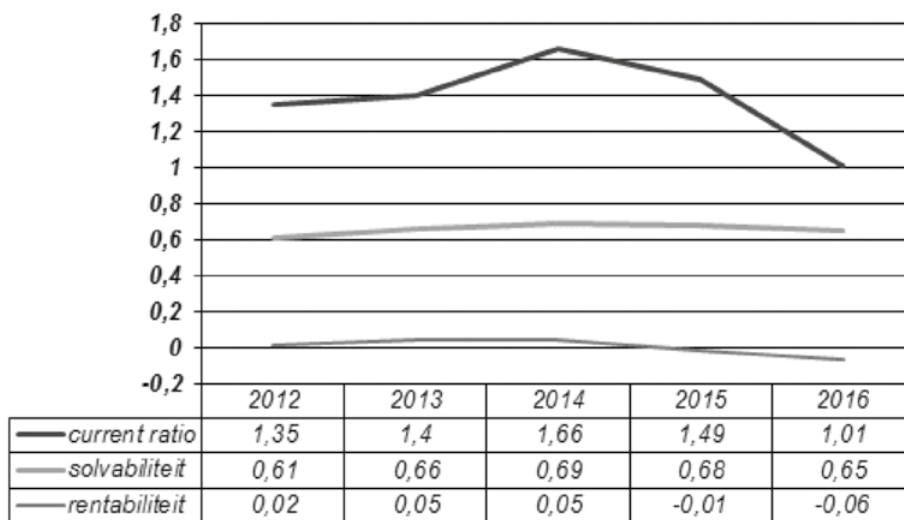
Bovengenoemde resultaatontwikkeling heeft een zeer beperkte impact op de ontwikkeling van de solvabiliteitspositie van de hogeschool die zich per jaarultimo 2016 met 0,7 (solvabiliteit 2) ruim boven de signaleringswaarde van het ministerie van OCW (0,3) bevindt.

De meerjarige investeringsagenda van de hogeschool heeft een (neerwaarts) effect op de ontwikkeling van de ratio's rentabiliteit en current ratio. Het tijdelijk onderschrijden van de ondergrens voor rentabiliteit (0 procent) was en is, zoals hiervoor toegelicht, een bewuste keuze. De current ratio bevond zich in 2016 nog boven de signaalwaarde (0,5 procent).

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

De eigen vermogenspositie per jaarultimo 2016 beloopt € 129,3 miljoen (in 2015 was dit € 140,6 miljoen).

Ontwikkeling liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit



Treasurybeleid

De Haagse Hogeschool heeft het financierings- en beleggingsbeleid vastgelegd in het treasurystatuut dat in 2016 opnieuw is vastgesteld op basis van de nieuwe Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

Het treasurybeleid is erop gericht binnen de financiële mogelijkheden van de hogeschool en de kaders voor risicobeheersing een marktconform rendement te verkrijgen op de uitzetting van de middelen. Ook willen we met dit beleid tegen acceptabele voorwaarden en condities kunnen beschikken over de benodigde aan te trekken middelen met een borging van een duurzame toegang tot de financiële markten.

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

Behaalde rentebate en langlopende schulden

In 2016 behaalde De Haagse een rentebate van € 0,1 miljoen op de uitgezette middelen.

De rentebaten lagen door een verdere neerwaartse ontwikkeling van de renteniveaus op de kapitaalmarkten en de verdere afname van haar liquiditeit, lager dan in 2015.

De hogeschool heeft in het verslagjaar 2016 geen langlopende schulden uitstaan.

5.3 Welke investeringen hebben wij gedaan?

Bedrijfsvoering, huisvestingsplan, ICT-roadmap

Om te kunnen voorzien in de gewenste kwaliteit van onderwijs- en kantoorruimte heeft De Haagse Hogeschool in het verslagjaar uitvoering gegeven aan het Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan. Daarnaast is tijdelijke huisvesting aangetrokken en werd de Sportcampus Zuiderpark verder ontwikkeld.

Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan

Doelstelling van het Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan is de huisvesting van De Haagse Hogeschool aan te laten sluiten op de onderwijsontwikkelingen. In de komende jaren voeren we het Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan verder gefaseerd uit. In 2016 is The Innovation Playground opgeleverd. The Innovation Playground biedt ruimte aan multidisciplinaire projecten voor onderwijs en onderzoek en bevat state of the art IT-voorzieningen.

Daarnaast zijn de verbouwingen van de nieuwe studeer- en werkomgeving voor de Faculteit IT & Design (ITD) en de opleidingen Process & Food Technology (PFT) en Voeding en Diëtetiek (VD) afgerond. Ook is de hogeschool gestart met de voorbereidingen van de verbouwing van de opleiding Bewegingstechnologie (BT) en de Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving (TIS). Verder zijn voorbereidingen getroffen voor de realisatie van de vernieuwde omgeving bij de opleiding Facility Management. In het najaar is een review uitgevoerd op het huisvestingsplan, waarbij een onafhankelijke partij met de stakeholders het proces en de uitwerkingen evalueert. De resultaten worden begin 2017 gepresenteerd. Mogelijk heeft de uitkomst effect op de verdere uitwerking en planning van de deelverbouwingen die we nog gaan realiseren.

Tijdelijke huisvesting

Als gevolg van de toename van onderwijsmedewerkers is op de hoofdlocatie aan het Johanna Westerdijkplein in het verslagjaar extra ruimte gehuurd in Poseidon. Tevens is tijdelijke huisvesting in de vorm van portokabins geplaatst bij locatie Delft om voldoende onderwijsruimte te bieden aan het structureel groeiend aantal studenten.

Sportcampus Zuiderpark

Samen met de gemeente Den Haag en ROC Mondriaan ontwikkelt De Haagse Hogeschool Sportcampus Zuiderpark (SCZ). Deze campus biedt voorzieningen van hoge kwaliteit voor sport, onderwijs en bewegen. In 2016 stond de bouw van het complex centraal. Door vertragingen in de bouwwerkzaamheden is de oplevering uitgesteld naar het voorjaar van 2017. Daarom wordt het onderwijs met ingang van studiejaar 2017-2018 aangeboden op SCZ.

ICT-roadmap

Op het gebied van investeringen in ICT zijn naar aanleiding van de ICT-roadmap in 2016 op verschillende terreinen resultaten geboekt. Voor het onderwijs is hogeschoolbreed gewerkt aan de uitrol van een nieuw stagesysteem, de ondersteuning van de examencommissies met OSIRIS en de selectie van een nieuwe digitale toetsapplicatie. Een heel zichtbaar resultaat is de oplevering van een geheel vernieuwde externe website.

Op het gebied van de bedrijfsvoering is de salarisadministratie van een externe serviceprovider overgebracht naar de eigen interne organisatie, ondersteund met SAP. Daarnaast is een slag gemaakt met het digitaal ondersteunen van de serviceloketten van de Dienst Facilitaire Zaken & IT en Dienst Bedrijfsvoering & Control met de nieuw geopende iFrontoffice op basis van TOPdesk.

Verder was 2016 het jaar waarin alle processen en systemen zijn aangepast aan de gevolgen van de uitgevoerde reorganisatie en de transitie die daarvoor noodzakelijk was.

In totaal heeft de hogeschool in 2016 € 31 miljoen geïnvesteerd in materiele vaste activa.

Het merendeel hiervan (€ 26,6 miljoen) is geïnvesteerd in huisvesting (volgens het Strategische Vastgoed- en Huisvestingsplan, waarvan € 13,5 miljoen in Sportcampus Zuiderpark). De Haagse heeft € 2,2 miljoen aan investeringen in ICT gedaan, € 1,4 miljoen in meubilair en inventaris gestoken en € 0,8 miljoen aan de inrichting van practicumlokalen besteed.

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

Helderheid inzake regels

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

Uitbesteding

Bij De Haagse Hogeschool is in het verslagjaar 2016 geen sprake geweest van uitbesteding van bekostigd onderwijs, zoals bedoeld in de notitie Helderheid bekostiging hoger onderwijs.

Investeren van publieke middelen in private activiteiten

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

Daar waar eventuele publieke middelen richting de genoemde private activiteiten gaan, heeft dit een beperkt en tijdelijk karakter en is derhalve feitelijk te bestempelen als voorfinanciering. De mate waarin dit plaatsvindt wordt zichtbaar gemaakt in het Eigen Vermogen. Het private deel van het Eigen Vermogen betreft daarmee feitelijk de op private activiteiten terug te verdienen voorfinanciering die terug moet stromen in het publieke deel van het Eigen Vermogen.

Uitwisseling van studenten

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

→ Voor een inhoudelijke toelichting verwijzen wij naar paragraaf 2.4 (Scholarships) en het 'Overzicht partnerinstellingen' in bijlage 2.1. Kasstroomoverzicht in bijlage 5.

Maatwerktrajecten

In 2016 zijn er geen maatwerktrajecten georganiseerd zoals bedoeld in de notitie Helderheid bekostiging hoger onderwijs.

5.4 Wat is ons toekomstperspectief?

Continuïteitsparagraaf

Inleiding

In de continuïteitsparagraaf schetsen wij een beeld van de verwachte ontwikkelingen binnen de financiële positie van De Haagse Hogeschool.

Deze ontwikkelingen beschouwen we vanuit de volgende invalshoeken:

- het Instellingsplan 2020;
- de hogeschoolbrede beleidsagenda;
- de investeringsagenda in onderwijs en onderzoek;
- de druk op de rijksbekostiging.

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

Instellingsplan 2020

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

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

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

Deze vier onderling sterk samenhangende strategische speerpunten zijn richtinggevend voor de ontwikkeling van het onderwijs en het onderzoek en de organisatie van De Haagse Hogeschool. Ze zijn in 2016 nader uitgewerkt in meerjarenplannen voor alle faculteiten en diensten.

Hogeschoolbrede beleidsagenda

Voor de planvorming op hogeschoolniveau is met name de beleidsagenda van belang. Deze is rechtstreeks afgeleid vanuit de meerjarenplannen van de faculteiten en diensten. De beleidsagenda geeft focus aan de beleidsontwikkeling die we in collectiviteit realiseren.

Op basis van meerjarenplannen zijn vanuit de meerjarige beleidsagenda voor het jaar 2017 collectieve prioriteiten afgesproken in vier ontwikkelgebieden.

Onderwijsvernieuwing & implementatie <ul style="list-style-type: none"> • Wereldburgerschap • Internationalisering • Digitalisering & Blended learning • Studentbegeleiding • Studiesucces focus op langstudeerders • Flexibilisering 	(Onderwijskundig) leiderschap, teamvorming en professionalisering <ul style="list-style-type: none"> • (Onderwijskundig) leiderschap • Teamontwikkeling • Ontwikkeling van de ondersteuning • Personeelsplanning
Portfolio-ontwikkeling & Profilering <ul style="list-style-type: none"> • Profilering • Instroom & marketing • Portfolio-analyse & 'assortiment 2020' 	Vernieuwing systemen & processen <ul style="list-style-type: none"> • Roosteren • Identity management • Procesoptimalisatie faculteitsbureaus

Investeringsagenda in onderwijs en onderzoek

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

Zoals toegelicht in paragraaf 5.1 heeft De Haagse Hogeschool ervoor gekozen om extra financiële middelen beschikbaar te stellen aan de faculteiten om de kwaliteit van het primair proces structureel naar een hoger niveau te brengen en de werkdruk te verminderen. Hiervoor is in 2015 € 5 miljoen toebedeeld aan de faculteiten. Dit bedrag was in 2016 € 10 miljoen, in 2017 is het € 11,9 miljoen en het zal vanaf 2018 structureel € 10,9 miljoen op jaarbasis bedragen. De dekking voor deze financiële impuls geschiedt vanuit het opgebouwde vermogen, waarbij de solvabiliteit van de hogeschool binnen verantwoorde grenzen wordt ingezet.

Tegenover de kwaliteitsimpuls in het onderwijs moet De Haagse efficiencybesparingen in de ondersteuning van het onderwijs realiseren. Dit gebeurt vanaf 2017. De besparingen lopen op van € 2 miljoen in het jaar 2017 tot € 10

miljoen vanaf 2020. In samenloop met de verwachte baten uit het sociaal leenstelsel beoogt de hogeschool vanaf 2020 weer een dekkende reguliere exploitatie te kunnen realiseren, waarbij de baten en lasten weer in evenwicht zijn.

Druk op rijksbekostiging

De totale bekostiging van het hbo-onderwijs in Nederland wordt bepaald op basis van de landelijke studentenaantallen en referentieramingen van deze aantallen. In 2016 is bekend geworden dat het totaal van deze aantallen door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap voor de komende jaren naar beneden is bijgesteld. Dit heeft een drukkend effect op de landelijke bekostiging voor het hoger onderwijs, oplopend van € 45 miljoen in 2016 tot € 153 miljoen in 2020.

Voor De Haagse Hogeschool resulteerde dit in een negatief effect op het financiële resultaat voor 2016 van € 2 miljoen. Voor 2017 en 2018 verwachten we een neerwaartse bijstelling van respectievelijk € 3 miljoen en € 1 miljoen. Besloten is om deze onvoorziene bijstelling niet ten koste te laten gaan van de voorgenomen investeringsagenda. De Haagse wil de effecten van de bijstelling uit de eigen vermogenspositie opvangen.

Uitwerking financieel meerjarenperspectief met afweging strategische onzekerheden

De Haagse Hogeschool heeft een meerjarenperspectief uitgewerkt in een meerjarenraming voor de jaren 2017 tot en met 2022. In deze uitwerking veronderstellen we dat we de voornemens uit de beleidsagenda kunnen realiseren en de baten en lasten weer in evenwicht brengen. Tevens hebben we in deze raming voorgesorteerd op het beschikbaar komen van additionele middelen uit het sociale leenstelsel vanaf 2018. Deze uitwerking lichten we hierna verder toe in 'deel A: meerjarenperspectief'.

In deel B1 lichten we de strategische onzekerheden verder toe met een uitdieping naar risicobereidheid en beheersingsmaatregelen.

5.4 A. Wat is daarbij het meerjarenperspectief?

Continuïteitsplan - meerjarenperspectief

Algemeen

Het meerjarenperspectief maakt deel uit van het begrotingsproces en is daarom opnieuw opgesteld bij gelegenheid van de begroting over 2017. Dit is derhalve een integraal onderdeel van deze verkenning. In de verkenning hebben we de in de vorige paragraaf genoemde invalshoeken meegenomen. Ook hebben we een actuele inschatting gemaakt van de relevante externe en interne beïnvloedende factoren op de ontwikkeling van de baten en lasten. Hierna lichten we de financiële impact vanuit de hogeschoolbrede beleidsagenda nader toe.

Verkenning impact vanuit de hogeschoolbrede beleidsagenda

Meer ruimte voor onderzoek, studentbegeleiding en hoger studiesucces

Digitalisering en blended learning liggen aan de basis van de vernieuwing van het onderwijs. De verandering in onderwijsaanbod gaat gepaard met een inzet die veronderstelt dat docenten meer tijd beschikbaar krijgen voor gerichte studentbegeleiding en participatie in onderzoek. Studentbegeleiding 2.0 is eveneens een speerpunt vanuit de beleidsagenda. Onder dit thema werkt De Haagse gericht verder aan het verbeteren van studiesucces met de focus op het terugdringen van langstudeerders.

Op de iets langere termijn gaan flexibilisering en onderwijsvernieuwing versterken in een hogere keuzevrijheid voor studenten en een efficiëntere inzet van docenten. Als gevolg van deze initiatieven verwachten we een toename in onderwijskwaliteit en studenttevredenheid, net als een positieve impuls op studiesucces.

Verwachte financiële impact onderwijsvernieuwing & implementatie

Vooralsnog houden we geen rekening met een additionele financiële impact op de batenkant. Wel veronderstelt de hogeschool dat we de teruggang in het aandeel bekostigde studenten op termijn kunnen stoppen en mogelijk kunnen verbeteren.

In de personele kosten voor onderwijzend personeel zijn we eveneens uitgegaan van de huidige verhoudingen. Eventuele ruimte in inzet komt beschikbaar voor studiebegeleiding en participatie in onderzoek. Om die reden is de netto kostenlast op onderzoek, ondanks de hogere participatie vanuit het onderwijs, voor de komende jaren gelijk gehouden op een niveau van € 10 miljoen. Eventuele additionele inzet in onderzoek zal uit de tweede en derde geldstroom worden bekostigd.

Hogere effectiviteit en slagkracht in management en ondersteuning

Onder de noemer 'hogere effectiviteit en slagkracht in management en ondersteuning' zet De Haagse Hogeschool in op een versterking van het (onderwijskundig) leiderschap in relatie tot besturingsfilosofie, ambitie en studiesucces, met een brede scope op alle leidende en leidinggevende functies binnen de hogeschool. Essentieel daarin is de versterking van de teamontwikkeling en de doorontwikkeling van de ondersteuning, zodat de effectiviteit van management en ondersteuning toeneemt en de gedragenheid en slagkracht verbeteren. Flankerend daaraan nemen we verdere professionaliseringsinitiatieven voor een blijvende inzetbaarheid op de vernieuwingen in onderwijs en ondersteuning. Daarnaast is strategische personeelsplanning een belangrijke hefboom in het bevorderen van blijvende inzetbaarheid van medewerkers en het terugdringen van overformatie en eventuele kwalitatieve frictie.

Verwachte financiële impact vanuit (onderwijskundig) leiderschap, teamvorming en professionalisering

In het meerjarenperspectief is rekening gehouden met een proportionele ontwikkeling van de fte-inzet in relatie tot de ontwikkeling van de studentenaantallen. Voor de lasten van personeel niet in loondienst (PNIL) rekenen we vanaf 2018 met een verdere afbouw naar een structureel lager niveau. Met name vanuit het thema personeelsplanning is het terugdringen van de personele lasten in de meerjarenraming een belangrijke pijler. Dit streven wordt deels ingegeven vanuit de gewenste efficiëncymaatregelen op ondersteuning, maar ook vanuit de veronderstelling dat de huidige hoge inzet in PNIL op een structureel lager niveau moet worden gebracht. Verder veronderstellen we dat we een tijdige afbouw van overformatie in personeel in loondienst (PIL) realiseren.

Behoud van instroom en marktaandeel

De heroriëntatie op het opleidingsportfolio die De Haagse Hogeschool voor 2017 heeft gepland, moet ertoe leiden dat we gerichte vervolgcacties uitzetten. Bijvoorbeeld op het doorontwikkelen van succesvolle en kansrijke opleidingen en op een versnelde transitie of eventueel zelfs een afbouw van minder kansrijke opleidingen. Een belangrijk accent in deze oriëntatie ligt bij het versterken van de internationaal georiënteerde opleidingen en het versterken van de samenwerking met internationale partners. Hiermee streven we een versterking van het profiel van De Haagse Hogeschool in onderzoek en onderwijs na, dat leidt tot een onderscheidende merkstrategie en een typerend marketingplan. Ook het nieuwe onderzoeksbeleid zal bijdragen aan de verdere versterking van het profiel van De Haagse Hogeschool. Ten aanzien van instroom en marketing zet de hogeschool versterkt in op een doelgroepgerichte studiekeuzevoorlichting en studiekeuzebegeleiding. Ook zetten we in op een verbeterde aansluiting tussen mbo en hbo.

Verwachte financiële impact portfoliomanagement en profilering

In het meerjarenperspectief is de impact van de activiteiten rond portfoliomanagement en profilering vooralsnog voorzichtig ingeschat op een gelijkblijvende instroom van nieuwe studenten, op behoud van het huidige marktaandeel en op het in stand houden van de huidige studentenaantallen. Het opwaarts potentieel in deze maatregelen hebben we daarom nog niet meegenomen.

ICT als hefboom voor procesvernieuwing en efficiency

Onder de noemer ICT als hefboom voor procesvernieuwing en efficiency zijn de procesoptimalisering en digitalisering van de faculteitsbureaus cruciaal. Net als de uitvoering van de roadmap bedrijfsvoering. Hiermee verbetert de hogeschool de kwaliteit en efficiency van de ondersteunende bedrijfsprocessen binnen de faculteiten en diensten. Met een accent op roostering en *identity management* in 2017 bevordert De Haagse niet alleen de kwaliteit (en medewerkers- en studenttevredenheid), maar leggen we ook een basis voor verbeteringen in risicomanagement en efficiency.

Verwachte financiële impact vernieuwing systemen & processen

Bovenstaande programma's zijn ondersteunend aan het realiseren van de gewenste efficiency-effecten vanuit de kaderstelling (resultierend in efficiencywinst oplopend naar € 10 miljoen in 2020).

A1 Meerjarenraming

Staat van baten en lasten

Meerjarenraming (x € 1.000.000)								
	Realisatie 2016	Raming 2017	Raming 2018	Raming 2019	Raming 2020	Raming 2021	Raming 2022	
BATEN								
Rijksbijdrage	141	141	147	147	150	157	162	
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1	1	1	1	1	1	1	
College-, cursus-, en examengelden	50	50	50	51	52	53	54	
Baten werk in opdracht van derden	4	4	4	4	4	4	4	
Overige baten	6	13	6	6	6	6	6	
TOTAAL BATEN	202	209	208	209	213	221	227	
LASTEN								
Personeelslasten	168	169	164	165	165	168	172	
Afschrijvingen	11	14	16	16	17	18	19	
Huisvestingslasten	11	11	11	11	11	12	12	
Overige lasten	23	23	23	23	23	23	23	
TOTAAL LASTEN	213	217	214	215	216	221	226	
Saldo Baten en lasten	-11	-8	-6	-6	-3	0	1	
financieel baten en lasten	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAAL RESULTAAT	-11	-8	-6	-6	-3	0	1	

Toelichting op de staat van baten en last

Rijksbijdrage en collegegelden

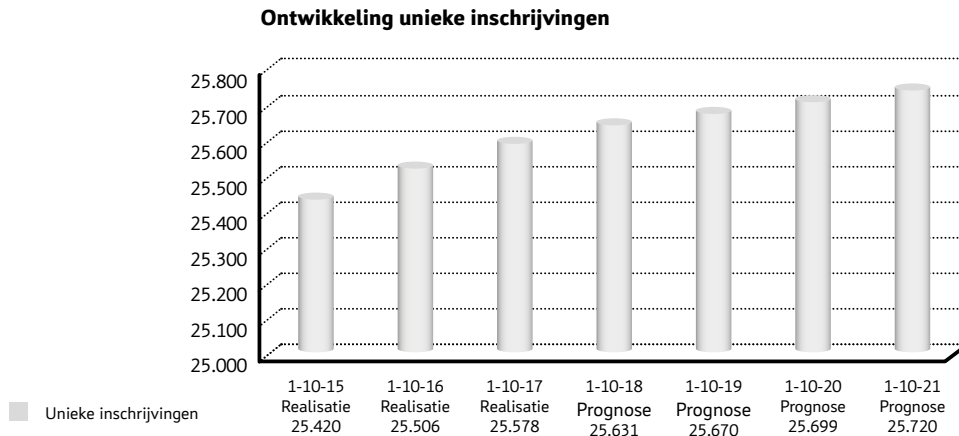
Rijksbijdragen (x € 1.000.000)								
	Realisatie 2016	Raming 2017	Raming 2018	Raming 2019	Raming 2020	Raming 2021	Raming 2022	
Rijksbijdrage	141	141	141	141	143	145	147	
Rijksbijdrage sociaal leenstelsel	-	-	6	6	7	12	15	
TOTAAL RIJKSBIJDRAGEN	141	141	147	147	150	157	162	
Collegegelden	50	50	50	51	52	53	54	
TOTAAL RIJKSBIJDRAGEN EN COLLEGEDELLEN	191	191	197	198	202	210	216	

Ongeveer 95 procent van de baten van De Haagse Hogeschool zijn studentgerelateerd in de vorm van de rijksbijdrage en de collegegeldbaten. De rijksbijdrage is grotendeels gekoppeld aan aantallen bekostigde studenten ingeschreven in jaar t-2 en aantallen behaalde diploma's tussen jaar t-3 en t-2.

De collegegeldbaten zijn gerelateerd aan het aantal ingeschreven studenten jaar t-1 (8/12^e deel) en jaar t (4/12^e deel).

Studentenaantallen

Voor de prognose van het aantal studenten, heeft de hogeschool een inschatting gemaakt van het aantal ingeschreven studenten voor de komende jaren. Hierbij zijn meegenomen: trends uit het verleden, rendementsontwikkelingen, uitvalontwikkelingen, diplomaontwikkelingen en verwachtingen rond de nieuwe instroom. We veronderstellen dat de nieuwe instroom voor de komende jaren zich stabiliseert op het niveau van de gerealiseerde instroom in 2015 en 2016. Verder gaan we ervan uit dat het aantal doorstromers van het eerste naar het tweede jaar en van het tweede naar het derde jaar verder toeneemt als gevolg van een lagere uitval. Op basis hiervan voorzien we de volgende ontwikkeling van de studentenaantallen. Dit verloop laat zien dat het aantal ingeschreven studenten zich stabiliseert op circa 25.700.



Collegegelden

De aantallen die ten grondslag liggen aan de te verwachten collegegelden, veronderstelt De Haagse voor de komende jaren redelijk stabiel. De zichtbare toename van de collegegelden is dan ook grotendeels toe te rekenen aan de verwachte jaarlijkse stijging van de collegegeldtarieven.

Rijksbijdrage

Voor de berekening van de rijksbijdrage beschouwen we naast de ontwikkeling van de studentenaantallen ook de ontwikkeling van de verhouding bekostigd-onbekostigde studenten. Het percentage bekostigde studenten is in de afgelopen jaren afgenomen. Als we veronderstellen dat de nieuwe instroom de komende jaren gelijk blijft en de instroom in het verleden beduidend hoger was, kunnen we ervan uitgaan dat het percentage bekostigden de komende jaren verder afneemt. Omdat faculteiten zich actief inzetten op het terugbrengen van het aantal langstudeerders, voorziet De Haagse een daling voor de jaren 2017 en 2018. Daarna is de verwachting dat het percentage bekostigde studenten zich zal stabiliseren.

De rijksbijdrage die de hogeschool ontvangt, wordt ook gebaseerd op de aantallen afgestudeerden. In de afgelopen jaren is het percentage afgestudeerden afgezet tegen het aantal ingeschreven studenten, toegenomen. We gaan in de prognose uit van een stabilisatie van een lagere nieuwe instroom. Dit heeft gevolgen voor de samenstelling van het totaal aantal ingeschreven studenten. Verhoudingsgewijs zijn er meer ouderejaarsstudenten waardoor de verhouding afgestudeerden bij gelijkblijvende aantallen ten opzichte van het totaal aantal inschrijvingen toeneemt. Daarnaast verwachten we dat het aandeel afgestudeerden ook nog eens zal toenemen vanwege de hogere instroom in het verleden. Als laatste hebben we meegenomen dat de faculteiten meer aandacht (gaan) besteden aan de langstudeerders, wat uiteindelijk moet leiden tot een toename van het aantal afgestudeerden. We verwachten dat het aantal afgestudeerden zich voorlopig stabiliseert op het percentage gelijk aan 2016.

In de prognose van de hoogte van de rijksbijdrage is rekening gehouden met compensatie voor de stijging van de loonkosten en prijsindexatie.

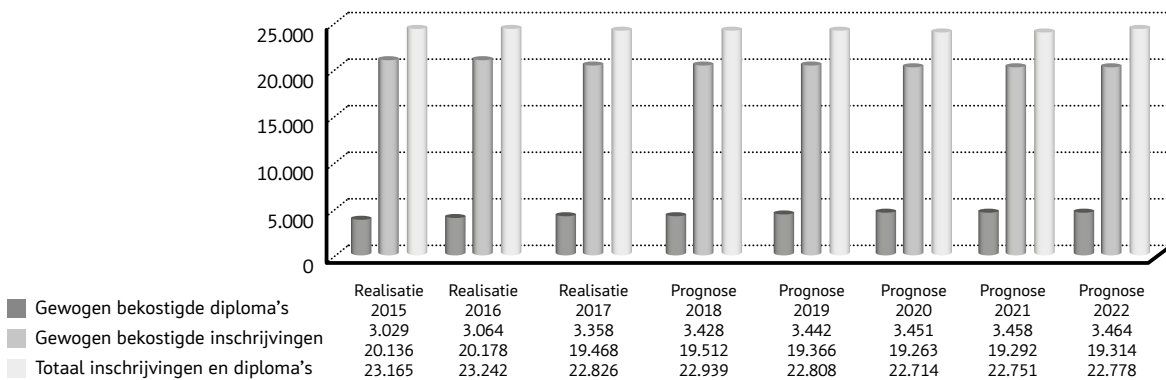
Rijksbijdrage sociaal leenstelsel

Vanaf 2018 is rekening gehouden met een bijdrage uit de middelen die beschikbaar komen uit de invoering van het sociaal leenstelsel. Hierbij zijn we uitgegaan van het marktaandeel van De Haagse Hogeschool op basis van het marktaandeel reguliere rijksbijdrage.

We verwachten dat het aantal bekostigde inschrijvingen en diploma's vanaf het bestofgingsjaar 2019 (inschrijvingsjaar 2017) zich stabiliseert op ongeveer 22.800. Voor het aantal inschrijvingen verwachten we eveneens een stabilisatie vanaf 2017 (circa 25.700 studenten).

Het verwachte verloop van de (bekostigde) aantallen studenten en diploma's en van de ingeschreven studenten ziet er als volgt uit:

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



Ontwikkeling marktaandeel

In de afgelopen jaren is het (financiële) marktaandeel van de hogeschool relatief stabiel geweest rond de 5,4 procent. Vanuit de beleidsagenda is ingezet op behoud van het marktaandeel.

Baten werk in opdracht van derden

De opbrengsten zoals opgenomen onder de baten 'werk in opdracht van derden', zijn gerelateerd aan de activiteiten van de Academie voor Masters & Professional Courses. Deze academie verricht contractonderwijs en contractonderzoek. In relatie tot het meerjarenperspectief heeft de academie de opdracht gekregen om te komen tot een verdere uitbreiding van het masteronderwijs. Voor de meerjarenraming zijn we voor dit organisatieonderdeel vooralsnog uitgegaan van een jaarlijkse omzetstijging van 1 procent.

Overige baten

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

Personele lasten

- De ontwikkeling van **aantallen fte personeel in loondienst (PIL)** is gerelateerd aan de ontwikkeling van de studentenaantallen, als we daarbij rekening houden met de inzet vanuit de extra middelen voor kwaliteit en werkdrukvermindering. Daarnaast houden we vanaf 2018 rekening met een fte-reductie vanwege de beoogde efficiency-effecten die we moeten realiseren in de ondersteuning van het onderwijs.

Gemiddelde bezetting personeel in loondienst

	Realisatie 2016	Prognose 2017	Prognose 2018	Prognose 2019	Prognose 2020	Prognose 2021	Prognose 2022
Ingeschreven per 1 oktober							
Studentenaantallen	25.506	25.578	25.631	25.670	25.699	25.720	25.736
Bezetting personeel in loondienst in fte (1)							
Totaal	1.760	1.789	1.769	1.747	1.700	1.702	1.703
- Bestuur/Management	66	70					
- Personeel primair proces	1.125	1.145					
- Ondersteunend personeel	569	574					

(1) 2016 is stand 31 december, voor 2017 e.v. is o.b.v. gemiddelde bezetting

- In de ontwikkeling van **Personeelslasten van het personeel in loondienst (PIL)** zijn we uitgegaan van een jaarlijkse stijging van de loonkosten van 2,35 procent op basis van de genormaliseerde PIL-kosten van 2017. Daarnaast is in relatieve omvang de ontwikkeling van de PIL-loonkosten gerelateerd aan de ontwikkeling van de studententaallen. In de personele lasten is de gebruikelijke 3 procent opslag opgenomen voor het professionaliseringsbudget.
- Voor **Personeel niet in loondienst (PNIL)** zet De Haagse voor 2017 nog extra middelen in om de transitie goed te laten verlopen die volgt uit de herinrichting van de ondersteuning. Daarnaast hebben we rekening gehouden met een te realiseren efficiencytaakstelling op deze kostencategorie. Na 2017 bouwt de hogeschool de PNIL-lasten af naar een omvang van € 17 miljoen.
- In de lasten hebben we voor de investering in **kwaliteitsverbetering en werkdrukvermindering** in 2017 een post opgenomen van € 11,9 miljoen. In de jaren daarna nemen we hiervoor structureel € 10,9 miljoen als personeelslast mee.
- Als onderdeel van de herinrichting van de organisatie en de **kwaliteitsverbetering** zet de hogeschool in op efficiencyverbetering in management en bedrijfsvoering. Het effect voor 2017 hebben we al in de personele lasten verwerkt. De effecten vanaf 2018 zijn in het meerjarenperspectief in mindering gebracht op de verwachte loonkosten personeel.

Personeelslasten (x € 1.000.000)							
	Realisatie 2016	Raming 2017	Raming 2018	Raming 2019	Raming 2020	Raming 2021	Raming 2022
Loonkosten personeel in loondienst	132	142	141	144	148	151	155
• Efficiency effect			-2	-4	-8	-8	-8
Totaal personeel in loondienst	132	142	139	140	140	143	147
Loonkosten personeel niet in loondienst	27	19	17	17	17	17	17
Overige pesoneelslasten	9	8	8	8	8	8	8
TOTAAL PERSONEELSLASTEN	168	169	164	165	165	168	172

Huisvestingslasten en afschrijvingen

In de post **afschrijvingen en huisvestingslasten** is de weerslag te zien van de uitvoering van het meerjarig huisvestingsplan. De lasten voor afschrijvingen en huisvestingslasten nemen in de planperiode toe door de investeringen in ICT-middelen en gebouwen (Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan, The Lighthouse en ICT-roadmap). Dit alles ter verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.

In 2017 wordt nieuwbouw opgeleverd voor het onderwijs (locatie Sportcampus Zuiderpark).

We hebben voorzien om het saldo aan baten en lasten uit de exploitatie van de gebouwen te onttrekken aan de bestemmingsreserve huisvesting, waarvan we het voorziene verloop hieronder toelichten.

Meerjarenraming (per 31/12, x € 1.000.000)							
	Realisatie 2016	Raming 2017	Raming 2018	Raming 2019	Raming 2020	Raming 2021	Raming 2022
Bestemmingsreserve huisvesting	50	49	46	42	38	34	28

Overige instellingslasten

Verwacht wordt dat de overige instellingslasten de komende jaren in vergelijking met 2016 niet substantieel wijzigen.

Balans en (ontwikkeling van) financiële ratio's

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

Balans

Meerjarenraming (per 31/12, x € 1.000.000)							
	Realisatie 2016	Raming 2017	Raming 2018	Raming 2019	Raming 2020	Raming 2021	Raming 2022
ACTIVA							
Materiële vaste activa	133	148	154	149	148	144	138
TOTAAL VASTE ACTIVA	133	148	154	149	148	144	138
VLOTTENDE ACTIVA:							
Vorderingen	23	23	24	24	24	25	25
Liquide middelen	43	18	6	5	4	7	15
TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA	66	41	30	29	28	32	40
TOTAAL ACTIVA	199	189	184	178	176	176	178
PASSIVA							
EIGEN VERMOGEN:							
Algemene reserve	64	60	59	57	59	64	71
Bestemmingsreserves	62	58	54	50	46	41	36
Bestemmingsfonds	3	3	2	2	1	1	-
TOTAAL EIGEN VERMOGEN	129	121	115	109	106	106	107
VOORZIENINGEN	4	3	3	3	3	3	3
KORTLOPENDE SCHULDEN	66	65	66	66	67	67	68
TOTAAL PASSIVA	199	189	184	178	176	176	178

(Balans)ratio's

Kengetallen Meerjarenraming	HHS-Bandbreedte		Realisatie 2016	Raming 2017	Raming 2018	Raming 2019	Raming 2020	Raming 2021	Raming 2022
	min	max							
Solvabiliteit 1	0,2	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Solvabiliteit 2	0,3	0,6	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Current Ratio	0,5	1,5	1,0	0,6	0,5	0,4	0,4	0,5	0,6
Rentabiliteit	0	0,05	-0,06	-0,04	-0,03	-0,03	-0,02	0,00	0,00
Huisvestingsratio HHS			8,7%	9,7%	10,9%	11,2%	11,3%	11,4%	11,6%
Huisvestingsratio		0,15	0,08	0,09	0,11	0,11	0,11	0,11	0,12
Weerstandsvermogen	0,1		0,64	0,58	0,55	0,52	0,50	0,48	0,47
Personeelslastenratio			79%	78%	77%	77%	76%	76%	76%

In 2016 is de set kengetallen uitgebreid waar de Inspectie van het Onderwijs gebruik van maakt. Aan de bestaande kengetallen (solvabiliteit, current ratio en rentabiliteit) zijn de kengetallen huisvestingsratio (welk deel van de totale lasten wordt in beslag genomen door huisvestingslasten) en weerstandsvermogen (eigen vermogen/totale baten) toegevoegd. De signaleringswaarden die de Inspectie van het Onderwijs hanteert voor deze kengetallen zijn verwerkt in bovengenoemde tabel met de balansratio's.

De uitkomsten van deze twee nieuwe kengetallen blijven binnen de signalerings(grens)waarden.

Twee kengetallen – rentabiliteit en current ratio – komen tijdelijk onder de grenswaarden. Dit lichten we in het kopje hieronder toe.

Naast bovenstaande ratio's kent De Haagse Hogeschool ook de personeelslastenratio. Deze geeft aan deel welk deel van de totale kosten verband houdt met personeelslasten. Deze ratio gebruiken we voornamelijk voor benchmarkdoeleinden: zijn de personele lasten naar verhouding hoger of lager dan die van andere hogescholen? Et cetera. Vooral nog hanteert de hogeschool geen onder- en bovengrens. Al naargelang de uitkomsten van deze benchmarks kunnen we maatregelen overwegen.

Toelichting op de (balans)ratio's rentabiliteit, solvabiliteit en liquiditeit

Financiële kengetallen

Hieronder lichten we de volgende financiële kengetallen toe:

- rentabiliteit: de winstgevendheid van (het vermogen van) de instelling;
- solvabiliteit (1 en 2): het in totaliteit kunnen voldoen aan de financiële verplichtingen;
- liquiditeit (current ratio): het tijdig kunnen voldoen aan de financiële verplichtingen.

Rentabiliteit

$$\frac{\text{exploitatieresultaat}}{\text{totale baten}} \times 100\% = \text{rentabiliteitsratio}$$

De Haagse Hogeschool hanteert als ondergrens een gemiddelde (over een beperkte periode van drie tot vijf jaar) rentabiliteitsratio van 0 procent. Een negatieve rentabiliteit in enig jaar hoeft niet problematisch te zijn. Soms is dit noodzakelijk om voorinvesteringen te doen waarvoor later pas de baten worden ontvangen. De rentabiliteit van onderwijsinstellingen moet bezien worden in samenhang met de solvabiliteit.

In de meerjarenraming onderschrijden we de ondergrens voor rentabiliteit voor de jaren 2016 tot en met 2020 bewust (zie hiervoor de toelichting 'investeringsagenda in onderwijs en onderzoek'). De vermogenspositie biedt hiertoe ruimte.

Solvabiliteit

Er zijn twee gangbare solvabiliteitsratio's. Bij solvabiliteitsratio I gaat het om de verhouding tussen het eigen vermogen en de totale activa (= balanstotaal):

$$\frac{\text{eigen vermogen}}{\text{totaal vermogen}} = \text{solvabiliteitsratio I}$$

Bij solvabiliteitsratio II gaat het om de verhouding tussen het eigen vermogen + de voorzieningen en de totale activa (= balanstotaal):

$$\frac{\text{eigen vermogen} + \text{voorzieningen}}{\text{totaal vermogen}} = \text{solvabiliteitsratio II}$$

De Haagse Hogeschool hanteert als ondergrens voor solvabiliteitsratio II een waarde van 0,2 (= 20 procent) en voor de solvabiliteitsratio I is deze minimumgrens 0,2 (= 20 procent). Uit de risicoanalyse van De Haagse Hogeschool blijkt dat de bovengrens van 0,6 (= 60 procent) een redelijke is. Jaarlijks bekijken we of we deze normering naar boven of naar beneden moeten bijstellen.

In de meerjarenraming ontwikkelen beide ratio's zich in de richting van de acceptabel bevonden bovengrens voor solvabiliteit. Er is dus nog steeds sprake van een ruime en verantwoorde vermogenspositie.

Liquiditeit (current ratio)

$$\frac{\text{vlottende activa}}{\text{kort vreemd vermogen}} = \text{current ratio}$$

De Haagse Hogeschool hanteert volgens de regelgeving van het ministerie van OCW als ondergrens een minimale ratio van 0,5. Deze signaleringsgrens houdt De Haagse aan om te beoordelen of de hogeschool vaste activa moet omzetten in liquide middelen of (extra) financiering moet aantrekken om aan de verplichtingen op korte termijn te voldoen.

In de meerjarenraming ontwikkelt de current ratio zich in 2019 en 2020 tijdelijk onder de gewenste minimumwaarde om zich vanaf 2021 weer te herstellen. De feitelijke minimaal wenselijk geachte liquiditeitspositie houden we vanuit een kredietfaciliteit op niveau. Dit is in de meerjarenraming niet zichtbaar gemaakt.

Toelichting op de balans

Materiële vaste activa: ontwikkeling investeringen

De investeringen in vaste activa zijn als volgt geprognoseerd:

Investeringsbedragen x € 1.000						
	Raming 2017	Raming 2018	Raming 2019	Raming 2020	Raming 2021	Raming 2022
Informatietechnologie	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700
Facilitair Bedrijf	3.135	1.243	1.479	1.458	1.380	1.235
Huisvesting						
Regulier vervangingsinvesteringen	5.457	3.479	2.871	4.570	3.997	2.674
Verbeteringsinvesteringen	10.380	7.580				
Masterplan/Zuiderpark	7.000	6.250	3.750	6.250	6.250	5.000
Practicum lokalen	500	500	500	500	500	500
Totaal	29.172	21.752	11.300	15.478	14.827	12.109

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

Liquide middelen en vreemd vermogen

In deze meerjarenraming doen we (nog) geen beroep op het aantrekken van vreemd vermogen. De hogeschool bereidt een transitie voor naar Schatkistbankieren (reeds besloten - nog te effectueren) en beraadt zich op het structureel verbeteren van haar liquiditeit in 2017 door middel van een vastgoedfinanciering. Deze verkenning maakt nog geen deel uit van de meerjarenraming.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen staat in de planperiode onder druk als gevolg van de eerdergenoemde investeringsagenda in onderwijs en onderzoek. De toegestane negatieve resultaten zijn tijdelijk en kunnen we opvangen. Vanuit efficiency-effecten enerzijds en uit verwachte extra rijksbijdragen uit het sociale leenstelsel anderzijds. Daarmee brengt De Haagse het tekort op de exploitatie vanaf 2021 weer terug naar een neutraal/positief resultaat.

Het eigen vermogen van de hogeschool bestaat uit vier verschillende reserves. Naast de algemene reserve vormt de hogeschool bestemmingsreserves en een bestemmingsfonds.

Een bestemmingsreserve is een reserve waarbij het College van Bestuur een specifiek bestedingsdoel aangeeft. De bestemmingsreserves zet de hogeschool in voor tijdelijke lasten en niet als dekking voor structurele exploitatielasten. De structurele lasten moeten worden gedekt uit de structurele baten, waarbij de algemene reserve als buffer dient.

Een belangrijke bestemmingsreserve betreft de huisvestingsreserve. Binnen de hogeschool hanteren we een scheiding tussen middelen bestemd voor huisvesting en middelen bestemd voor onderwijs en onderzoek. Jaarlijks wordt van de rijksbijdrage een bedrag afgezonderd voor huisvesting. De kosten die in dat jaar op huisvesting betrekking hebben, brengen we hierop in mindering. Het hieruit ontstane resultaat voegen we jaarlijks toe/onttrekken we jaarlijks aan de reserve huisvesting. Deze reserve vormen we om toekomstige huisvestingskosten te kunnen opvangen en zetten we jaarlijks af tegen de meerjarige huisvestingsbegroting.

Door de forse (gepleegde) investeringen leggen we de komende jaren door hogere afschrijvingslasten een beslag op de reserve. De meerjarige huisvestingsbegroting laat zien dat de reserve meer dan toereikend is om de toekomstige kosten uit te kunnen voldoen.

5.4 B. Welke risico's onderkennen we en hoe beheersen we die?

Continuïteitsplan deel B – overige rapportages

B1: Strategische onzekerheden, risicobereidheid en scenario-analyse

In onderdeel A1 (het meerjarenperspectief) hebben we de uitgangspunten geschetst voor de meerjarenraming. Daarbij spelen een aantal onzekerheden, die we in deze paragraaf nader bekijken en analyseren. Hieronder staat een overzicht van de onzekerheden die wij zien en de verwachte impact daarvan op de ontwikkeling van de baten en lasten in de komende jaren.

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

- onzekerheden met een beperkte impact (donkergrijs);
- onzekerheden met een relevante impact (lichtgrijs);
- onzekerheden met een hoge impact (grijs).

Risicomatrix

		kans		
		laag	midden	hoog
impact	hoog		baten leenstelsel	
	midden			
	laag		studenten aantallen	percentage bekostiging
	laag		financiering onderzoek	

Gevoeligheid op baten, vooral vanuit het sociale leenstelsel

Op te merken is dat in het meerjarenperspectief de additionele baten vanuit het sociale leenstelsel een grote impact hebben op het resultaat. Geconstateerd wordt dat deze extra bate in de huidige marktomstandigheden niet langer als 'vrij besteedbaar' kan worden beschouwd maar benodigd is als dekking voor de going concern bedrijfsvoering. Dit wordt mede ingegeven door de eerder gesignaleerde lagere Rijksbijdrage als gevolg van de neerwaarts bijgestelde referentieramingen en de teruggang in het aandeel bekostigde studenten.

Hoewel in het meerjarenperspectief meegenomen, zijn deze baten nog niet formeel zeker gesteld. Bovendien is nog niet bekend of aan de beschikbaarstelling voorwaarden zullen worden gesteld.

De impact op de onzekerheden van het sociaal leenstelsel en teruggang in het aandeel bekostigde studenten is door ons ingeschat als middelgroot risico.

Een eventuele verdere daling van de studentenaantallen is door ons ingeschat als laag risico in het licht van demografische verwachtingen in onze regio.

Beperkt risico op financiering onderzoek

Het meerjarenbeleid voorziet in een verdere groei van de inzet en omvang in onderzoeksactiviteiten, waarbij als voorwaarde geldt dat deze boven de interne bekostiging van € 10 mln. vanuit externe geldstromen moeten worden gefinancierd. Voor de hogeschool is het verwerven van externe gelden een verder te versterken competentie. Vanwege de grote stuurbaarheid op de inzet op dit onderdeel worden de financiële consequenties van dit risico als laag ingeschat.

Implementatierisico op uitvoering van kosten efficiency

Naast de strategische onzekerheden met externe afhankelijkheden zijn door ons de implementatierisico's onderkend op de (tijdige) implementatie en executie van de taakstelling tot verdere terugdringing van de personele kosten en de kosten van ondersteuning van het onderwijs bij diensten en faculteiten. Wij beschouwen dit risico als een middelgroot tot groot risico. In de beleidsagenda zijn hiervoor initiatieven afgesproken, doch vereist een effectuering van de personeelsplannen en efficiëntie maatregelen een strategische oriëntatie op operationele excellentie in een omgeving die primair is gericht op innovatief leiderschap in onderwijs en onderzoek.

Risicobereidheid en scenario-analyse

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

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

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

In de scenario-analyse is zowel een verkenning gemaakt op de onzekerheden vanuit de baten als vanuit de kosten.

In een scenario van een tegenvallende ontwikkeling van de baten blijft de solvabiliteit (2) van de hogeschool in alle gevallen (ruim) boven de door OC&W gestelde ondergrens van 30%, maar zal in een dergelijk scenario de eigen liquiditeit tekortschieten en een beroep moeten worden gedaan op externe financiering.

In het geval van een dergelijk scenario zal een verdergaande kostenreductie dan nu voorzien nodig zijn en/of meer moeten worden ingezet op het verhogen van de baten in groei in aantallen studenten.

Indien zich naast de onzekerheden vanuit de batenontwikkeling ook alle onzekerheden over de kostenontwikkeling zullen manifesteren doet zich het denkbeeldige risico voor dat de hogeschool haar volledige vermogenspositie uitholt en in 2022 zelfs een negatief eigen vermogen bereikt.

Een analyse op dit scenario is niet verder uitgewerkt, omdat dit scenario een eerdere ingreep op de reguliere uitvoering van het Instellingsplan veronderstelt.

B1a: Financiële beheersmaatregelen

Hierboven hebben we aangegeven welke impact de genoemde scenario's hebben op de financiële positie van de hogeschool. Om deze impact te mitigeren, beschikt de hogeschool over een aantal financiële beheersmaatregelen. Niet al deze maatregelen kunnen direct worden ingezet. Een aantal daarvan zetten de kwaliteit van onze dienstverlening onder druk. Deze maatregelen zijn dan ook vooral bedoeld voor situaties waarin een financiële ingreep voorrang moet krijgen boven beleidsinhoudelijke argumenten.

De Haagse kan de volgende beheersmaatregelen inzetten:

- Vergroten inkomstenstroom. De hogeschool kan (bekostigd) masteronderwijs aanbieden om de inkomstenstroom te verbreden. Door een verdere flexibilisering van het onderwijs, kan de hogeschool ook meer studenten laten instromen op een 'brede bachelor' met meer keuze- en doorstroommogelijkheden. Daarnaast kan de hogeschool meer inzetten op het aantrekken van internationale studenten en zo voortborduren op de positionering vanuit het instellingsplan.
- We kunnen (kostenbesparende) samenwerkingsverbanden aangaan met andere hogescholen.
- Outsourcing. Een deel van onze (ondersteunende) activiteiten is al uitbesteed, zoals de catering, de beveiliging, de bewaking en de schoonmaak. De argumenten hiervoor kunnen financieel én praktisch zijn. Vanuit financieel oogpunt kan De Haagse besluiten om ook andere zaken uit te besteden, zoals (een deel van) de IT-ondersteuning en de administratieve ondersteuning. Het (financiële) effect hiervan is op voorhand echter moeilijk te bepalen. Het vergroot in ieder geval de flexibiliteit van de dienstverlening en zorgt ervoor dat de hogeschool zich kan concentreren op haar kerntaak.
- Daarnaast heeft De Haagse een flexibele schil in haar kostenstructuur. Hierdoor is het mogelijk om, onder bepaalde voorwaarden, direct de operationele kosten van de hogeschool te beperken. Doen zich dus bepaalde risico's voor die de financiële positie van de hogeschool in gevaar brengen, dan kan De Haagse dit tot op zekere hoogte opvangen. Deze mogelijkheden lichten wij hieronder verder toe.

Toelichting flexibele kostenschil

Terugbrengen personele kosten

De Haagse heeft een flexibele schil die bestaat uit medewerkers met een tijdelijk contract en uit externe inhuur. De totale loonkosten (PIL) bestaan per oktober 2016 voor circa 19 procent uit tijdelijke contracten (circa 310 fte). De jaarlijkse totale kosten hiervan zijn in 2017 € 19 miljoen. Voor de overige jaren zijn we ervan uitgegaan dat het aandeel tijdelijke contracten constant is. De begroting van de externe inhuur (PNIL) is in de meerjarenraming genormaliseerd ingeschat op circa € 17 miljoen. Dit geeft vanaf 2018 een theoretisch besparingspotentieel van circa € 36 miljoen per jaar. Hier kunnen we gebruik van maken om eventuele tekorten (gedeeltelijk) af te dekken.

Terugbrengen huurkosten

In geval van krimp kan de hogeschool ervoor kiezen om de ondersteunende diensten (opnieuw) te huisvesten in het hoofdgebouw. Daardoor kan het huurcontract van het Poseidongebouw na 2018 opgezegd worden. De jaarlijkse kosten van dit contract bedragen € 2 miljoen (exclusief schoonmaak en beveiliging).

Deze beheersmaatregelen maken een theoretische kostenbesparing van € 38 miljoen per jaar mogelijk. De exploitatietekorten uit het *worstcasescenario* kunnen zo vanuit financieel perspectief opgevangen worden. Zoals gezegd hebben deze maatregelen effect op de kwaliteit van onze dienstverlening.

B2: Risicomanagement- en -beheersingssysteem

B2a: Achtergronden en ontwikkeling

Het risicomanagement- en -beheersingssysteem van de hogeschool is gebaseerd op het Haagse besturingsmodel. Dat is bij de introductie van het instellingsplan in 2015 geïntroduceerd. De Haagse ontwikkelt zich tot een waardegedreven organisatie om haar maatschappelijke rol zo goed mogelijk te kunnen vervullen. Dit uit zich onder meer in de manier waarop we sturing geven aan onze ontwikkeling, kwaliteit en prestaties.

Daarbij zoeken wij voortdurend de balans tussen inhoudgedreven werken en de governance-eisen waaraan wij moeten voldoen. De Haagse streeft naar evenwicht tussen vier sturingscomponenten die alle vier nodig zijn voor beheersing en innovatie:

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

Ons besturingsmodel ziet er daarmee als volgt uit:



Bij de introductie van de besturingsfilosofie lag de nadruk op het inspireren van de organisatie en het realiseren van vertrouwen in elkaar. Daarbij legden we veel nadruk op interactie. In 2016 hebben daarop voortgebouwd door onze ambities voor de toekomst verder uit te werken in beleidskaders en meerjarenplannen. Wanneer we kijken naar de verschillende elementen van het besturingsmodel, zien we de volgende ontwikkelingen:

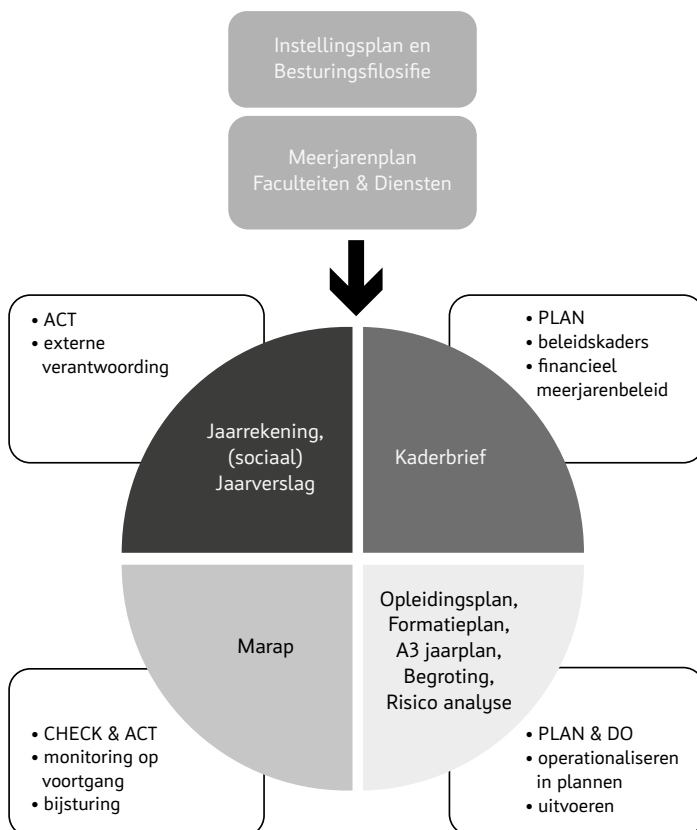
- Vanuit **inspiratie en waarden** zijn we in 2015 gestart met een waardegedreven instellingsplan en een investeringsimpuls in de kwaliteit van ons onderwijs. Vervolgens hebben we meerjarenplannen en een gemeenschappelijke beleidsagenda uitgewerkt (2016). Zo hebben we de focus gelegd op de innovatie van ons onderwijs en onderzoek met een krachtige bijpassende profilering (2017 en verder).
- Vanuit **interactie en verbinden** hebben we eerst ingezet op het creëren van draagvlak en vertrouwen via managementconferenties en bijeenkomsten (2015). Vervolgens hebben we via collectief leiderschap (2016) de basis gelegd voor een breed en in teams uitgedragen onderwijskundig leiderschap (2017 en verder).
- Binnen **grenzen en regels** hebben we in eerste instantie terughoudend en reactief ingezet op urgente onderwerpen vanuit risicomanagement (2015). Daarna hebben we veel aandacht besteed aan de kadering van onze strategische ambities in beleidskaders. Deze vormen de basis voor de meerjarenplannen (2016). Vanaf 2017 werken we aan een integraal risicobewustzijn.
- **Monitoren en meten** startte met het terugbrengen van de harde prestatie-indicatoren en het breder invoeren van kwalitatieve evaluaties - het goede gesprek (2015). Vervolgens hebben we dat via een meer gedynamiseerde managementcyclus (2016) doorontwikkeld naar een gestructureerd besturingsmodel, het A3 Jaarplan (2017).

B2b: Inbedding in de planning- en controlcyclus

In dit overzicht staan de uitgangspunten van planning en control:

INTERACTIE EN VERBINDEN	MONITOREN EN METEN
Ondersteunt het realiseren van de gezamenlijke ambitie	Bevat betekenisvolle, bepalende en gedragen indicatoren
Versterkt en faciliteert het eigenaarschap op het juiste niveau	Is eenduidig, eenvoudig en representatief
Versterkt de horizontale verbinding en vermijdt kolommenstructuur	Bewegen is belangrijker dan behalen (een positieve ontwikkeling is belangrijker dan de actuele stand van zaken)
Leidt tot integraliteit	De opleiding is de basiseenheid
	Transparantie in resultaten (resultaten van andere organisatie-eenheden zijn inzichtelijk)
INSPIRATIE EN WAARDEN	GRENZEN EN REGELS
Vraagt om leiderschap bij het management	Neemt toe bij het toenemen van risico's
Is betekenisvol voor de hele lijn	Gaat over de actualiteit en niet over het verleden
Niet bang voor subjectiviteit/expertoordeel	Voldoet aan governance-eisen

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



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

Nieuwe elementen in de cyclus in 2016

- **Beleidskaders als basis voor de concretisering van de ambities uit het instellingsplan**
Afgelopen jaar hebben we aandacht besteed aan de kadering van de strategische ambities in WIN-kompassen. Daarnaast werkten we aan een nieuw opleidings- en onderzoekskader, een ICT-roadmap en een meerjarenhuisvestingsplan als basis voor de 'stap voorwaarts'. Vooral de ondersteunende eenheden en diensten besteedden veel aandacht aan het op orde brengen van de basis in de eigen activiteiten (fase 3).
- **Meerjarenplannen van faculteiten en diensten, en de hogeschoolbrede beleidsagenda**
Met het instellingsplan en de nieuwe beleidskaders als basis hebben de faculteiten en diensten hun eigen meerjarenplan uitgewerkt. Hieruit wordt ook de gezamenlijke beleidsagenda ontwikkeld om focus en slagkracht aan te brengen in het vervolg.
- **Dynamisering marapcyclus**
De marap is gedynamiseerd in een besturingsmarap, een onderwijsmarap en een verantwoordingsmarap. Daarbinnen komen de reguliere onderwerpen onderwijs, onderzoek, HRM en financiën aan bod. In 2016 besteedden we daarnaast aandacht aan de voortgang van de speerpunten in de jaarplannen, de uitvoering van fase 3 (reorganisatie faculteitsbureaus en diensten), kwaliteit, werkdruk, de beheersing van risico's en wet- en regelgeving. Het format voor de marap en de gesprekkencyclus tussen de portefeuillehouder en de directeuren is gericht op het ondersteunen van het goede gesprek. Stuurgrootheden en kengetallen zijn ondersteunend hieraan en niet leidend.

Bij de beheersing van risico's is een specifieke rol weggelegd voor de diensten Bedrijfsvoering & Control, Onderwijs, Kennis & Communicatie, Facilitaire Zaken & IT, Human Resource Management en Bestuurszaken. Zij monitoren in hun contacten met de organisatieonderdelen of deze handelen volgens de afspraken. De diensten melden afwijkingen en risico's (horizontaal) aan de lijnverantwoordelijke. Als deze niet tijdig in actie komt, melden zij het risico aan de hogere lijnverantwoordelijke.

Sluitstuk managementcyclus in Auditcommissie en Raad van Toezicht

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

B2c: Voorbereidende activiteiten voor de cyclus van 2017

Introductie van het A3 Jaarplan en de activiteitenbegroting

Met de introductie van het A3 Jaarplan voor 2017 voegen we een hulpmiddel toe aan het planningsproces. Deze compacte weergave van het jaarplan van een faculteit of dienst (op 1 A3'tje) vormt de basis voor de sturing en bijsturing, samen met de uitgewerkte begroting.

Het A3 Jaarplan is een hulpmiddel voor het systematisch formuleren van een jaarplan, waarin de samenhang kan worden doordacht tussen de voorgenomen activiteiten en de nagestreefde resultaten. Het helpt verder bij de communicatie, doordat het kort en krachtig weergeeft wat er in de komende planperiode moet worden bereikt. Zo kan de faculteit of dienst zijn verhaal voor de planning- en controlcyclus overbrengen, waarbij het A3 Jaarplan helpt bij het volgen en evalueren van de voortgang.

Naast de inputbegroting is voor 2017 ook een outputgerichte begroting ontwikkeld. Dit is een uitwerking van de begroting naar de besteding en inzet van middelen. Op die manier krijgen stakeholders (CvB, faculteitsraden en anderen) meer inzicht in de activiteiten die met de betreffende middelen worden verricht. Zo kunnen de faculteitsraden (beter) het gesprek hierover aangaan.

B2d: Risico's en beheersmaatregelen

Specifieke risico's voor De Haagse Hogeschool

Bij de totstandkoming van de managementrapportages in 2016 hebben we de hogeschoolbrede risico's in kaart gebracht. De belangrijkste financiële risico's staan in paragraaf B1 (Strategische onzekerheden, risicobereidheid en scenario-analyse). Hieronder gaan we in op de twee voornaamste hogeschoolrisico's waarvoor we vooral kwalitatieve beheersmaatregelen inzetten.

Risico's met vooral kwalitatieve beheersmaatregelen

Risico: tijdigheid en haalbaarheid van de realisatie van het instellingsplan

De inbedding van het instellingsplan volgens de vernieuwde besturingsfilosofie vergt tijd; immers is deze aanpak sterk gebaseerd op draagvlak en bottom-up planontwikkeling binnen faculteiten en diensten. Hier is in de afgelopen periode sterk in geïnvesteerd, waaruit een versnelling is te verwachten bij de implementatie. Onderkend wordt dat deze aanpak minder voorspelbaar is in tempo, voortgang en verwachte resultaten. De financiële ontwikkeling van de hogeschool impliceert mogelijk beperkingen voor het realiseren van de ambities.

Beheersmaatregelen

In de directeurenconferentie van november 2016 is het besluit genomen om de besturingsfilosofie door te ontwikkelen in de richting van een collectieve managementstijl met meer centrale regie en sturing.

Om een beter beeld te krijgen op de voortgang en tijdig bij te kunnen sturen organiseert de hogeschool in voorjaar 2017 een Mid Term Review, waarin zij op basis van self-assessments met een interne- en een externe review zicht krijgt op mogelijke knelpunten en bijsturingsacties.

Risico: kwaliteit medewerkers

De hogeschool loopt het risico dat zij niet in staat is om te voldoen aan de strategische doelen van de organisatie vanwege onvoldoende gekwalificeerd personeel.

In onderwijs wordt in toenemende mate een beroep gedaan op medewerkers die op externe basis (PNIL) worden ingehuurd omdat zij niet in een dienstbetrekking willen of kunnen worden geplaatst. In ondersteunende functies is in 2016 een reorganisatie doorgevoerd binnen de faculteitsbureau's en diensten (fase 3). Het realiseren van de ambitie op de kwaliteit van de ondersteuning blijkt moeizaam.

Beheersmaatregelen

Het professionaliseringsplan HRM is afgerond. Hierin komen de bepalende elementen pedagogiek, didactiek, body of knowledge en onderwijskundig leiderschap samen. Dit plan is in samenhang met strategische personeelsplanning een belangrijke pijler onder de veranderstrategie van de hogeschool.

Ook de aanpak voor de personeelsplanning is vastgesteld. Vanuit een strategisch perspectief wordt een hogeschoolbreed beeld verkregen van de gewenste kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkeling van de personele bezetting op de middellange termijn en daartoe te nemen maatregelen.

B3: Naleving van wet- en regelgeving

In de managementcyclus beoordelen we systematisch of de hogeschool voldoet aan alle wet- en regelgeving op het gebied van onderwijskwaliteit, werkgeverschap, medezeggenschap en de beheersing van financiële en operationele risico's. Dit waren de belangrijkste ontwikkelingen op dat gebied in 2016:

Onderwijskwaliteit

Onderwijs- en examenregeling (Onderwijs en Examen Regeling en Opleidingsplan)	Het CvB heeft besloten om de geldigheidsduur van alle toetsen met 12 maanden te verlengen. Dit besluit werd genomen vanwege een wetswijziging. Deze aanpassingen worden nog definitief opgenomen in de OER 2017-2018.
Toetskwaliteit en toetsveiligheid	Toetsveiligheid is in de lijn belegd sinds de opheffing van de betreffende projectgroep. Dit is nu de verantwoordelijkheid van de examencommissies samen met het opleidings- en faculteitsmanagement. In de audits komt dit onderwerp aan de orde. Ook in de reguliere overleggen met de examencommissie vraagt de Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie naar dit onderwerp. De uitkomsten van de audits bepalen of verdere acties nodig zijn.
Kwaliteit in verscheidenheid ('juiste student op de juiste plek')	De Haagse leeft de Wet Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs na en biedt daarom verplichte studiekeuze-activiteiten aan voor aspirant-studenten.
Auteursrecht	Stichting PRO heeft in 2016 een aantal inbreuken op het auteursrecht vastgesteld. De Haagse heeft hiervoor een boete gekregen. De Hogeschoolbibliotheek heeft de faculteiten hierover geadviseerd, zodat we dergelijke situaties in de toekomst kunnen voorkomen.

Werkgeverschap

Basiskwalificaties onderwijs (BDB)	De trainingen voor het verwerven van basiskwalificaties op het gebied van didactiek, toetsing en examinering, verlopen volgens planning.
Basiskwalificatie examenbevoegdheid (BKE)	De BKE is opgenomen in de BDB. De BKE wordt ook apart aangeboden voor zittende docenten die al een didactische aantekening hebben.
Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA)	Sinds 1 mei 2016 is de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA) van kracht. Sinds 1 januari 2017 huren we enkel nog externen in op basis van modelovereenkomsten die door de Belastingdienst zijn goedgekeurd.

Medezeggenschap

Wet versterking bestuurskracht	In 2016 is het gewijzigde wetsvoorstel versterking bestuurskracht onderwijsinstellingen aangenomen. Deze wet voorziet vooral in een forse versteviging van de rol van de opleidingscommissie. Mede hierdoor wordt de opleidingscommissie nu ook gekwalificeerd als medezeggenschapsorgaan. Een werkgroep is gestart om de invoering van deze wet voor te bereiden. Hierbij wordt ook de medezeggenschap betrokken. Het procesplan wordt voorgelegd aan het CvB. Waar mogelijk sluiten we aan bij activiteiten vanuit het traject 'versterking medezeggenschap', dat al is ingezet. Zo hebben we de wijzigingen per 1 januari 2017 al meegenomen in het medezeggenschapsreglement, dat ter instemming is voorgelegd aan de Hogeschoolraad.
---------------------------------------	---

Beheersing van de overige operationele en financiële risico's

Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016	Het ministerie van OCW heeft medio 2016 de vernieuwde Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 uitgebracht. Deze is gebaseerd op het Beleidskader derivaten van het ministerie van Financiën. Daarin zijn de algemene uitgangspunten voor het gebruik van financiële derivaten in de (semi)publieke sector vastgesteld. Daarnaast zijn de regels voor beleggingen, leningen en derivaten geactualiseerd. Op basis van de nieuwe regeling hebben we het treasury statuut van De Haagse Hogeschool aangepast. Het nieuwe statuut geldt sinds januari 2017.
Wet bescherming persoonsgegevens	In 2016 hebben we vorderingen gemaakt met de implementatie van de Wet bescherming persoonsgegevens. Zo heeft De Haagse onder meer een privacybeleid opgesteld. Verder troffen we de minimaal noodzakelijke maatregelen voor de inbedding van privacy binnen de huidige governance. Daarnaast maakten we contractuele privacyafspraken met leveranciers en namen we maatregelen voor de inrichting van de meldplicht van datalekken.
Internationale mobiliteit en veiligheid	Ons beleid op het gebied van internationale mobiliteit en veiligheid is bestuurlijk vastgesteld in maart 2016. Dit beleid wordt momenteel geïmplementeerd en geborgd binnen de diensten en faculteiten.
Aanbestedingswet 2016	De Aanbestedingswet is aangepast aan de nieuwe Europese richtlijnen, die dit voorjaar van kracht zijn geworden. Het inkoopproces van De Haagse is hierop aangepast en getoetst door externe juristen.
Regelgeving Studiefinanciering	In het verslagjaar 2016 heeft De HHs onregelmatigheden aangetroffen bij de inschrijvingsvormen (voltijd dan wel deeltijd) voor de PABO opleiding. Deze onregelmatigheden hebben betrekking op meerdere jaren en hadden mede als gevolg dat studenten aanspraak konden maken op studiefinanciering. De HHs had hierbij zelf geen direct financieel belang en heeft inmiddels de inschrijfprocedures aangescherpt. De HHs heeft een intern onderzoek uitgevoerd en is hierover in overleg met DUO en inspectie van het Onderwijs. De HHs zal op basis van de onregelmatigheden mogelijk financiële nadelen ondervinden; de omvang hiervan is bij het uitbrengen van de jaarrekening 2016 niet voldoende betrouwbaar in te schatten. Derhalve zijn hiervoor geen verplichtingen in de balans opgenomen.

B4: Rapportage van het toezichthoudend orgaan

Uitvoering van het toezicht

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

In 2016 waren er geen onderwerpen waarbij (potentieel) tegenstrijdige belangen van leden van de RvT of het CvB een rol speelden.

Een specifiek aandachtspunt in het werk van de RvT is het risicobeheer en risicomana-ment van het CvB. De RvT volgt intensief de planning- en controlcyclus die het CvB als risicobeheersingssysteem hanteert. De Auditcommissie bereidt dit voor door elke fase diepgaand te bespreken met de portefeuillehouder en de directeur van de Dienst Bedrijfsvoering & Control. En waar wenselijk of nodig ook met de betrokken leden van de staf en met de accountant. In deze besprekin- gen komen de aan-pak en de gekozen oplossingen uitgebreid aan de orde.

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

Zo bespreken de Auditcommissie en de Onderwijscommissie speci-fieke onderwerpen en thema's. Daarbij kijken zij naar het belang daarvan voor de ontwikkeling van het onderwijs en de hogeschool én naar de specifieke risico's die ermee samenhangen. De uitkomsten van deze besprekingen worden gedeeld met de hele RvT.

5.5 Rechtsbescherming

De Haagse Hogeschool heeft de rechtsbescherming voor medewerkers en studenten geborgd. In deze paragraaf geven we aan hoe we dat hebben geregeld en hoe die rechtsbescherming in 2016 heeft gefunctioneerd. Het Loket Rechtsbescherming verzorgt de administratieve ondersteuning van de verschillende commissies die belast zijn met het beoordelen van de bezwaren en beroepen van studenten en medewerkers. De Haagse Hogeschool heeft een integriteitscode en een klokkenluidersregeling voor studenten en medewerkers die een integriteitskwestie of misstand aan de kaak willen stellen. In het verslagjaar is op deze regelingen geen beroep gedaan.

Het College van Beroep voor de Examens en de Geschillenadviescommissie

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

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

Het CBE ontving in het verslagjaar 384 beroepschriften. De GAC ontving 86 bezwaarschriften. Het totale aantal beroep- en bezwaarschriften (470) ligt daarmee lager dan in 2015 (28 minder).

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

Klachten studenten (anders dan over ongewenst gedrag)

De faculteitsdirecteur van de opleiding waaraan een student studeert, behandelt normaal gesproken alle klachten van studenten van zijn faculteit. Betreft een klacht specifiek een handeling of gedraging van een dienst of een medewerker van een dienst? Dan wordt deze behandeld door de desbetreffende dienstdirecteur. Als een klacht gericht is tegen een faculteits- of dienstdirecteur, 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 47 klachten in, 9 klachten meer dan in 2015. De klachten betroffen onder andere de gang van zaken rondom tentamens, de stagebegeleiding, informatie over uitschrijving bij afstuderen, de begeleiding van docenten tijdens de studie en het niet (tijdig) invoeren van cijfers in Osiris.

Van de 47 klachten waren er eind december 2016 nog 3 in behandeling. Van de overige 44 klachten waren er:

- 13 gegrond verklaard;
- 18 ongegrond verklaard;
- 13 alsnog geschikt of door de student ingetrokken.

Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (studenten en medewerkers)

De Klachtencommissie Ongewenst Gedrag behandelt klachten van studenten en medewerkers over ongewenst gedrag. Daarmee wordt psychosociale arbeidsbelasting bedoeld, zoals die is opgenomen in de Arboret 2007. Hieronder verstaan we (seksuele) intimidatie, agressie, geweld, pesten en discriminatie.

De commissie bestaat uit een externe voorzitter en twee medewerkers van de hogeschool. De voorzitter van de Klachtencommissie is de heer mr. E.J. Schubad van Bezemer, Kuiper & Schubad.

De commissie heeft in 2016 één klacht ontvangen. De klacht had betrekking op intimidatie (artikel 1 lid 2 sub b van de Klachtenregeling Ongewenst Gedrag). De klacht is nog niet afgehandeld.

Vertrouwenspersonen

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

Bezwarencommissie Personeel De Haagse Hogeschool

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

De bezwarencommissie bestaat uit mevrouw E. van Zadelhoff (onafhankelijk voorzitter), mevrouw T.E. Pieké-Vermeer (lid namens de hogeschool) en de heer A.L.J. Janssen (lid namens de vakorganisaties). In het voorjaar van 2016 is de bezwarencommissie in bemensing uitgebreid met de heer S.H.K. Blok (plaatsvervangend voorzitter), de heer A.J. Patist (plaatsvervangend lid namens de vakorganisaties) en de heer S. Veling (plaatsvervangend lid namens de hogeschool). De heer M.J.R. Woudstra trad tot september 2016 op als onafhankelijk secretaris. De heer R.R. de Roo is vanaf september 2016 secretaris.

De bezwarencommissie brengt advies uit aan het College van Bestuur.

In 2016 behandelde de bezwarencommissie 9 bezwaarschriften. Tegen de volgende beslissingen tekenden medewerkers bezwaar aan:

- beoordeling (R&O-cyclus);
- ontheffing uit functie;
- wijziging salarisschaal;
- onthouden benoeming;
- ontslagdatum.

Twee bezwaren zijn ingetrokken. In drie gevallen adviseerde de commissie het bezwaar ongegrond te verklaren. In één geval adviseerde de commissie het bezwaarschrift niet-ontvankelijk te verklaren. In één geval verstrekke de commissie als advies de inzet van een externe functiewaarderingsdeskundige en onthield zich van een uitspraak op het bezwaarschrift. In één geval achtte de commissie zichzelf niet bevoegd en heeft zij na overleg met de bezwaarde het desbetreffende bezwaarschrift ter behandeling aangeboden aan de Commissie van Beroep HBO. Eén zaak was eind december nog niet afgerond.

De ombudsman voor personeel

Medewerkers met klachten over gedragingen van collega's, leidinggevenden of (bestuurs)organen kunnen terecht bij de onafhankelijke ombudsman voor het personeel.

Gebleken is dat medewerkers de ombudsman meestal raadplegen over de problematiek zonder dat dit leidt tot een officiële klacht. De ombudsman verwijst, geeft advies en bemiddelt desgewenst. Op basis van meldingen kan de ombudsman zelfstandig besluiten een onderzoek in te stellen. Een goed gesprek leidt vaak al tot een bevredigende oplossing. Indien dit niet het geval is en de medewerker een officiële klacht indient, stelt de ombudsman een formeel onderzoek in.

Het College van Bestuur heeft per juli 2016 drs. S.E. Querido aangesteld om het werk van ombudsman ad interim mr. dr. L.P.M. Kleijn over te nemen. De lopende dossiers werden overgedragen. Bij de werving van de nieuwe ombudsman had het College van Bestuur een mens-werkerprofiel voor ogen. De ombudsman heeft naast zijn hoofdtak nadrukkelijk een extra opdracht meegekregen: bijdragen aan verbetering van het werkklimaat.

In 2016 behandelde de ombudsman ad interim 22 meldingen, waarvan er 2 doorliepen vanuit 2015. Hij heeft 14 zaken overgedragen aan zijn opvolger. Die laatste heeft in 2016 35 nieuwe zaken behandeld. In 2016 zijn er in totaal 57 zaken behandeld. In het jaarverslag Ombudsman Personeel zijn getallen gespecificeerd. Het jaarverslag is besproken met het College van Bestuur en de Hogeschoolraad.

De medewerkers die zich tot de ombudsman hebben gewend, kwamen van alle faculteiten en verschillende diensten. De meldingen hadden betrekking op het functioneren van de medewerkers. Zo was er sprake van een verschil van inzicht over de inhoud en uitvoering van taken, over het wijzigen van taken of over een beoordeling.

In een groot aantal gevallen was er tevens sprake van een verstoorde relatie met de directe leidinggevende. Een aantal zaken ging over de interpretatie van wet- en regelgeving. In drie zaken was sprake van een chronisch zieke werknemer. In het overgrote deel van deze zaken was advies en/of bemiddeling voldoende. In één zaak kwam het tot een officiële klacht.

In veel gevallen is het vanaf het moment van melding niet meteen duidelijk wat het belang van de klacht is. Een oriëntatie daarop is bedoeld om de zaak te verhelderen.

Over de rol en bevoegdheden van de ombudsman blijken verschillende beelden te bestaan. Melders menen vaak dat de ombudsman voor hen een probleem gaat oplossen. De ombudsman heeft echter een neutrale rol; hij weegt de belangen van de medewerker en die van de organisatie. Hij treedt niet in zaken die gaan over aanstellingsverlenging of (onderdelen van) de R&O-cyclus. Daar waar van regels en protocollen wordt afgeweken, heeft hij de taak te onderzoeken of deze afwijking gerechtvaardigd was. In 2016 hebben zich slechts enkele situaties van dit type voorgedaan.

BIJLAGEN

1. Onze hogeschool: bestuur, toezicht en medezeggenschap	90	3.8 Negatief bindend studieadvies na 1 jaar bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk.....	117
1.1 Portefeuilleverdeling College van Bestuur	90	3.9a Overzicht resultaten definitieve NVAO besluiten januari - februari 2017	118
1.2 Nevenfuncties College van Bestuur	91	3.9b Overzicht resultaten rapportage panel bij de uitgebreide opleidingsbeoordeling januari 2016 - febr. 2017	119
1.3 Declaraties CvB.....	91	3.10 Overzicht lectoren.....	120
1.4 Overzicht beschikbare zetels	92	3.11 Overzicht lectoren.....	121
2. Partnerinstellingen	95	3.12 Overzicht lectoren.....	122
2.1 Overzicht Overzicht partnerinstellingen	95	4. HRM	124
3. Opleidingen:		4.1 HRM facts & figures	124
3.1 Overzicht van alle bachelor- en Associate degree-opleidingen op Hoop-gebied.....	100	4.2 Overzicht beroep- en bezwaarschriften naar onderwerp	127
3.2 Overzicht masteropleidingen en professional courses	101	5 Jaarrekening 2016	128
3.3 Overzicht maatwerktrajecten	103		
3.3.1 Overzicht inschrijvingen.....	104		
3.3.2 Marktaandeel inschrijvingen en instroom ..	105		
3.4 Instroom.....	106		
3.4.1 Instroom bij voltijd- deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk	106		
3.4.2 Instroom bij voltijdopleidingen	107		
3.4.3 Instroom bij deeltijdopleidingen.....	108		
3.4.4 Instroom bij duale opleidingen	109		
3.4.6 Instroom bij voltijd- deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk, naar etniciteit	110		
3.4.7 Instroom bij voltijd- deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk, naar vooropleiding.....	111		
3.5 Propedeuserendement na 2 jaar bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk.....	112		
3.6a Aantal afgestudeerden voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk	113		
3.6b Aantal studiestakers voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk.....	114		
3.7 Profileringsfonds voor financiële ondersteuning van studenten, 2016.....	115		

1. Onze hogeschool: bestuur, toezicht en medezeggenschap

1.1 Portefeuilleverdeling College van Bestuur

Omschrijving: Portefeuilleverdeling College van Bestuur 2016
Peildatum: 31 december 2016

Mr. L.K. (Leonard) Geluk Voorzitter College van Bestuur	Dr. M.S. (Susana) Menéndez Lid College van Bestuur	Drs. J.W. (Jan) Lintsen Lid College van Bestuur
Externe betrekkingen HRM-beleid Communicatie & Marketing Studentenzaken en Alumnibeleid	Internationale Zaken & Internationalisering Onderwijs & Onderzoek Kwaliteitszorg Diversiteit Studentenservices	Financieel Beleid Information Technology & Innovatie Facilitaire zaken & Huisvesting Planning & Control Bedrijfsvoering
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</i>	Faculteit Business, Finance & Marketing <i>Directeur: B.S. Frederiksz MOC</i>
Faculteit IT & Design, Den Haag, Delft en Zoetermeer <i>Directeur: G. de Ruiters</i>	Faculteit Management Organisatie <i>Directeur: R. Rawal MA</i>	Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving <i>Directeur: ir. S.W.T. van Ipenburg Grijpma</i>
Faculteit Sociaal Werk & Educatie <i>Directeur: drs. N. van Dijk</i>	Onderzoek-platform Leren in een netwerksamenleving <i>Directeur: drs. N. van Dijk</i>	Academie voor Masters en professional courses <i>Directeur: C.M.B. Berendsen</i>
Onderzoek-platform Kwaliteit van Leven <i>Directeur: G. de Ruiters MA</i>		Onderzoek-platform The Next Economy <i>Directeur: B.S. Frederiksz</i>
Onderzoek-platform Goed Bestuur in een Veilige Wereld <i>Directeur: drs L.M. Bremer</i>		
Diensten	Diensten	Diensten
Bestuurszaken <i>Directeur: drs. S. van Meerten</i>	Onderwijs, Kennis & Communicatie (op thema's) <i>Directeur: drs. B. Maasdamme (a.i. tot 1 maart 2016 en dr. M.L.M. Brouns (a.i. tot 1 maart 2016), F. Hendrickx (a.i. tot 1 september 2016), D.M. Mevissen (per 1 september 2016)</i>	Bedrijfsvoering & Control <i>Directeur: drs. E.E. Zimmerman CPC (a.i.)</i>
Onderwijs, Kennis & Communicatie (op thema's) <i>Directeur: drs. B. Maasdamme (a.i. tot 1 maart 2016 en dr. M.L.M. Brouns (a.i. tot 1 maart 2016), F. Hendrickx (a.i. tot 1 september 2016), D.M. Mevissen (per 1 september 2016)</i>		Facilitaire Zaken & IT <i>Directeur: H. van de Brug</i>
Human Resources Management <i>Directeur: mr. M.A. van Walt van Praag</i>		

1.2 Nevenfuncties College van Bestuur

Omschrijving: nevenfuncties van het College van Bestuur
Peildatum: peildatum 31 december 2016

Leonard Geluk	Susana Menéndez	Jan Lintsen
<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Toezicht Skills Netherlands, Promotie Beroepsopleiding en vakmanschap Lid Auditcommissie, Vereniging Hogescholen Lid Monitoringscommissie Branche Goed Bestuur in het MBO (MBO raad) Lid Programmaraad prinsjesfestival 2016 Lid Triple Helix Coördinatieraad Medical Delta 2016 Lid Economische Programmaraad Zuidvleugel Lid The Hague Security Delta Voorzitter Bestuur Haagse Academische Coalitie (HAC) 	<ul style="list-style-type: none"> Lid Bestuurscommissie Internationalisering, Vereniging Hogescholen Lid Bestuurscommissie IT en Onderwijs, Vereniging Hogescholen Lid Bestuur ECHO (Expertisecentrum diversiteit in het HO namens het HBO) Lid Raad van Afgevaardigden ICT & Onderwijs, SURF Lid Bestuur E-merge, samenwerkingsverband IT & Onderwijs Lid Bestuursoverleg G-5 Randstandhogescholen Lid International Executive Board European Access Network Lid Landelijke Commissie Gedragscode Internationale Student Hoger Onderwijs (namens het HBO) Lid Adviescommissie Opvang & Integratie, VluchtelingenWerk Nederland Lid Bestuur Sino-Dutch consortium, Vereniging Hogescholen Voorzitter Taskforce Vluchtelingenproblematiek Hoger Onderwijs 	<ul style="list-style-type: none"> Lid Bestuur Theater aan het Spui Lid Bestuurscommissie Bekostiging, Vereniging Hogescholen Lid Auditcommissie Rechtspraak (ACR), De Rechtspraak Lid auditcommissie, ministerie van Financiën Penningmeester, Alliance Française de La Hage

1.3 Bestuurskosten (declaraties CvB 2016)

Omschrijving: Declaraties College van Bestuur
Peildatum: 31 december 2016

Kostensoort	L.K. Geluk	M.S. Menéndez	J.W. Lintsen	CvB algemeen	Totalen
Representatiekosten	€ 123	€ 46	€ -	€ 181	€ 350
Reiskosten binnenland	€ 5.035	€ 7.585	€ 408	€ 309	€ 13.337
Reiskosten buitenland	€ 7.487	€ 16.618			€ 24.105
Overige kosten	€ 14.667	€ 2.878	€ 9.900	€ 4.588	€ 32.033
Totaal	€ 27.312	€ 27.127	€ 10.308	€ 5.078	€ 69.825

Toelichting declaraties CvB 2016:

Leden van het college van bestuur krijgen maandelijks een onkostenvergoeding. Daarnaast zijn er nog apart kosten gedeclareerd. Deze kosten zijn opgenomen bij representatiekosten. De reiskosten binnenland hebben bij de heer Geluk en mevrouw Menéndez betrekking op de kosten van een NS jaarkaart en taxikosten (zijnde niet woon-werk verkeer). Aangezien de heer Lintsen geen NS-jaarkaart heeft, heeft hij de beschikking over een NS businesscard. Bij reiskosten binnenland zijn de gemaakte kosten daarvan opgenomen.

De heer Geluk is in 2016 namens de hogeschool in Brazilië geweest. Mevrouw Menéndez is namens de hogeschool in Brazilië geweest en twee keer in China. De opgenomen kosten bij de post reiskosten buitenland hebben betrekking op de vluchten (ook binnenlandse vluchten naar verschillende steden) en de hotelovernachtingen.

Onder de overige kosten vallen scholingskosten, symposia- en congreskosten. Voor de heer Geluk hebben de kosten betrekking op zijn promotieonderzoek. Voor mevrouw Menéndez hebben deze kosten betrekking symposia- en congreskosten. Voor de heer Lintsen hebben deze kosten betrekking op een opleiding bij NSOB (Nederlandse School voor Openbaar Bestuur).

1.4 Overzicht beschikbare zetels

Omschrijving: overzicht beschikbare zetels hogeschoolraad en overige medezeggenschapsraden
 Peildatum: 31 December 2016

Hogeschoolraad	Achternaam	Tussenvoegsel	Voorletters	Personeel	Student	vacante zetels P	Vacante zetels S
Kiesdistrict							
BFM	Kranenburg		G.T.	P			
	Rebel		G.		S		
	Agadi	el	H.		S		
BRV	Heidenis		M.	P			
	Beek	van der	E.R.		S		
GVS	Hardjosusono			P			
	Bakens		P.M.M.	P			
	Zijl		L.		S		
ITD	Spanjers		R.M.R.	P			
M&O	Noordam		A.D.	P			
	Nieuwenhoven		J.P.	P			
	Straaten		A.D.		S		
SWE	Heemelaar		M.L.	P			
	Ooms		I.		S		
	Bhikhie		R.T.B.		S		
TIS	Hoogland		W.R.	P			
	Boutabout		A.		S		
	Tuynman		B.A.		S		
Diensten +	Fallaha	el		P			
M&PC + CLO	Chirino		C.M.	P			

Deelraden							
	per 1 sept. 2016					Totaal aantal zetels	
						14	
BUSINESS, FINANCE & MARKETING						0	4
	Mooijman		F.L.M.	P			
	Buijs		P.F.H.	P			
	Barnett		J.W.L.	P			
	Voordouw		C.J.	P			
	Smulders		S.F.A.	P			
	Poolen		S.T.A.	P			
	Preseun		L.I.	P			
	Ammerlaan		J.		S		
	Boutam		C.		S		
	Meeuwen	van	W.S.		S		
BESTUUR, RECHT & VEILIGHEID						8	
						vacante zetels P	Vacante zetels S
	Heidenis		M.	P		1	0
	Hommenga		I.W.M.	P			
	Boot		R.J.	P			
	Beek	van der	E.R.		S		
	Krieger		Z.L.		S		
	Reuver	de	B.		S		
	Munezero Nshuti		B.		S		

Vervolg Deelraden	Achternaam	Tussenvoegsel	Voorletters	Personeel	Student	vacante zetels P	Vacante zetels S
GEZONDHEID, VOEDING & SPORT						Totaal aantal zetels	
						12	
						vacante zetels P	Vacante zetels S
	Lambert		J.L.R.	P		1	1
	Foendoe Aubel		G.A.J.	P			
	Genugten	van	A.H.M.	P			
	van Geffen		M.J.B.	P			
	Sutarto-Hardjosusono		E.S.B.	P			
	Amerongen		T.C.		S		
	Nguyen		A.D.		S		
	Hertog	den	D.		S		
	Zijl	van	L.		S		
	Leeuwen	van	B.		S		
IT & DESIGN						Totaal aantal zetels	
						6	
						vacante zetels P	Vacante zetels S
	Weenink		H.P.	P		0	0
	Vreught	de	J.P.M.	P			
	Vuurens		J.B.P.	P			
	Atra		S.		S		
	Cox		B.A.		S		
	Djorai				S		
MANAGEMENT & ORGANISATIE						Totaal aantal zetels	
						18	
						vacante zetels P	Vacante zetels S
	Dewina		M.	P		0	2
	Dressen-Rog		M	P			
	Heemskerk-Nooij		B.A.	P			
	Lammerdin		A.G.	P			
	Vermeulen		G.G.C.J.	P			
	Aba		K.F.A.	P			
	Noordam		A.D.	P			
	Verstappen		E.A.A.	P			
	Boxtel	van	J.W.	P			
	Pillen		B.L.C.		S		
	Straaten	van	T.		S		
	Pool		S.		S		
	Hek		Y.Y.		S		
	Mahmoud		F.		S		
	Meijer		I.C.		S		
	Houwen	van der	M.M.		S		

Vervolg Deelraden							
	Achternaam	Tussenvoegsel	Voorletters	Personeel	Student	vacante zetels P	Vacante zetels S
SOCIAAL WERK & EDUCATIE						Totaal aantal zetels	
						12	
						vacante zetels P	Vacante zetels S
	Leeuwen	van	J.C.	P		0	1
	Dalmajjer		B.L.	P			
	Heemelaar		M.L.	P			
	Meer	van der	M.A.L.	P			
	Stap		D.V.	P			
	Kommer		T.	P			
	Voogd v.d. Straaten	de	L.		S		
	Laan	van der	T.		S		
	Bennett		S.R.R.		S		
	Noordermeer		R.C.M.		S		
	Kuijpers		A.E.		S		
TECHNOLOGIE, INNOVATIE & SAMENLEVING						Totaal aantal zetels	
						12	
						vacante zetels P	Vacante zetels S
	Hoogland		W.R.	P		1	1
	Masselink		B.J.	P			
	Williams		M.	P			
	Kousemaker		J.	P			
	Have		R.	P			
	Williams		M.A.	P			
	Maruf		S.		S		
	Oeveren	van	R.		S		
	Lam		M.C.		S		
	Korte	de	S.A.		S		
	Ossaili		M.H.		S		
Deelraad MPC						Totaal aantal zetels	
						3	
						vacante zetels P	Vacante zetels S
	Sybesma		M.M.			0	n.v.t.
	Malgie-Kouwenhoven		N.				
	Roelfsema		F.J.	P			
Dienstenraad						Totaal aantal zetels	
						8	
						vacante zetels P	Vacante zetels S
	Vasen		J.A.A.M	P		5	n.v.t.
	Japing		C.E.	P			
	Fallaha	el	A.	P			

2. Partnerinstellingen

2.1 Overzicht partnerinstellingen

Omschrijving: Overzicht partnerinstellingen
Peildatum: 31 december 2016

Country	Name of the partner institution
Albania	European University of Tirana
Argentina	Universidad Argentina de la Empresa (UADE)
Aruba	University of Aruba
Australia	Australian Catholic University
Australia	Charles Sturt University
Australia	Royal Melbourne Institute of Technology
Australia	Victoria University
Austria	Fachhochschule St. Polten
Austria	Fachhochschule St. Polten
Austria	FH bfi Vienna
Austria	FH JOANNEUM University of Applied Sciences
Austria	FH Salzburg
Austria	FH Vorarlberg University of Applied Sciences
Austria	FH Wien der WKW
Austria	FHS Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Austria	FHS Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Austria	Sigmund Freud University
Austria	UAS Technikum Wien
Austria	University of Applied Sciences Wiener Neustadt
Austria	University of Graz
Austria	University of Salzburg
Austria	University of Salzburg
Austria	University of Vienna
Belgium	Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen
Belgium	Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen
Belgium	Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen
Belgium	Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen
Belgium	Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen
Belgium	Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen
Belgium	Artevelde University College Ghent
Belgium	Artevelde University College Ghent
Belgium	Artevelde University College Ghent
Belgium	EPHEC University College
Belgium	Erasmushogeschool Brussel
Belgium	Ghent University
Belgium	Group T Leuven Education College
Belgium	Haute Ecole de Namur- de Liege Luxembourg
Belgium	Haute Ecole ICHEC ISC Saint Louis ISFSC
Belgium	Howest, University College West Flanders
Belgium	Howest, University College West Flanders
Belgium	PXL University College
Belgium	Thomas More
Belgium	Thomas More
Belgium	UC Leuven-Limburg
Belgium	UC Leuven-Limburg
Belgium	UC Leuven-Limburg
Belgium	UC Leuven-Limburg
Belgium	Universiteit Antwerpen
Belgium	University College Ghent
Belgium	VIVES
Belgium	VIVES

Country	Name of the partner institution
Brazil	Fundação Armando Alvares Penteado
Brazil	Pontifícia Universidade Católica de Sao Paulo
Brazil	Pontifícia Universidade Católica Minas Gerais
Brazil	Pontifícia Universidade Católica Minas Gerais
Brazil	SENAI
Brazil	Universidade Federal Da Paraíba
Brazil	Universidade Federal de Minas Gerais
Brazil	Universidade Federal de São João del-Rei
Brazil	Universidade Federal de Viçosa
Brazil	Universidade Federal de Viçosa
Brazil	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri,
Bulgaria	American University in Bulgaria
Bulgaria	Burgas Free University
Bulgaria	Konstantin Preslavsky University of Shumen
Bulgaria	St Cyril and St Methodius University of Veliko Turnovo
Canada	Fanshawe College, Ontario
Canada	Fanshawe College, School of Information Technology
Canada	Mount Allison University
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	University of New Brunswick
Canada	University of Ottawa
Chile	Universidad De Santiago de Chile
Chile	Universidad Mayor
China	Beijing Foreign Studies University (BFSU)
China	Beijing Foreign Studies University (BFSU)
China	Beijing Normal University
China	Guizhou University
China	Guizhou University
China	Shanghai University
China	Shanghai University of Finance and Economics (SUFE)
China	The Education University of Hong Kong
China	TIANFU College of SWUFE
China	University of International Business and Economics (UIBE)
China	Xi'an Jiaotong-Liverpool University
China	Xiamen University, Software School
Colombia	Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogotá
Colombia	Universidad de La Sabana
Croatia	University of Zagreb
Croatia	Zagreb school of economics and management
Curacao	Universiteit van Curaçao
Czech Republic	Masaryk University
Czech Republic	Metropolitan University Prague
Czech Republic	Palacký University
Czech Republic	Palacký University
Czech Republic	Palacký University
Czech Republic	Unicorn College
Czech Republic	Unicorn College
Czech Republic	University of West-Bohemia

Country	Name of the partner institution
Denmark	Aarhus School of Marine and Technical Engineering
Denmark	Aarhus University School of Engineering
Denmark	Copenhagen Business Academy
Denmark	Copenhagen Business Academy
Denmark	IBA International Business Academy
Denmark	IBA International Business Academy
Denmark	Lillebaelt Academy of Professional Higher Education
Denmark	Metropolitan University
Denmark	Metropolitan University
Denmark	University College Copenhagen
Denmark	University College Lillebaelt
Denmark	University College Sjaelland
Denmark	University College Sjaelland
Denmark	VIA University college
Denmark	VIA University college
Denmark	Zealand Institute of Business Technology ZIBAT
Ecuador	Universidad Internacional del Ecuador
Estonia	Tallinn University
Estonia	Tallinn University
Estonia	University of Tartu
Finland	Haaga-Helia University of Applied sciences
Finland	JAMK University of Applied Sciences
Finland	Lahti University of Applied Sciences
Finland	Lappeenranta University of Technology
Finland	Laurea University of Applied Sciences
Finland	Novia University of Applied Sciences
Finland	Satakunta 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	South-Eastern Finland University of Applied Sciences
Finland	South-Eastern Finland University of Applied Sciences
Finland	Tampere University of Applied Sciences
Finland	Tampere University of Applied Sciences
Finland	Turku university of Applied Sciences LTD
Finland	Turku university of Applied Sciences LTD
Finland	Turku university of Applied Sciences LTD
Finland	University of Oulu
France	Ecole de Management de Normandie
France	Ecole National d'Ingenieurs de Tarbes (ENIT)
France	EM Strasbourg Business School
France	Epitech
France	ESC Clermont Graduate School of Management
France	ESCE International Business School Paris
France	ESPEME Business School
France	Groupe Ecole superieure de Commerce de troyes
France	INSEEC
France	Institut d'Etudes Politiques Rennes
France	Institut d'Etudes Politiques Rennes
France	Lycée Marie Curie
France	NEOMA Business School Reims Campus
France	Sciences Po Lille
France	Sciences Po Lille
France	Université Blaise Pascal - Clermont-Ferrand 2 (Vichy)
France	Universite Catholique de Lille
France	Universite Catholique de Lille

Country	Name of the partner institution
France	Universite Catholique de Lyon - ESTRI School of International Careers
France	Universite d'Avignon et des Pays du Vaucluse (UAPV)
France	Universite de Franche- Comte
France	Université de Lorraine- IUT Charlemagne
France	Université de Lorraine- IUT Charlemagne
France	Université de Nantes
France	Universite de Poitiers/ IUT Angouleme
France	Universite Nice Sophia Antipolis
France	Universite Paris 13 Paris Nord
France	Université Paris Dauphine
France	University Claude Bernard - Lyon 1
Georgia	L.E.P.L. Ivane Javakishvili Tbilisi State University
Germany	Baden-Wuerttemberg Cooperative State University (DHBW)
Germany	Baden-Wuerttemberg Cooperative State University Heilbronn
Germany	Baden Wurttemberg Cooperative State University Mosbach
Germany	Berlin School for Economics and Law
Germany	Berlin School for Economics and Law
Germany	Berlin School for Economics and Law
Germany	Berlin School for Economics and Law
Germany	Biberach University of Applied Sciences
Germany	Bochum University of Applied Sciences
Germany	Deutsche Sporthochschule Koln
Germany	Deutsche Sporthochschule Koln
Germany	European University of Applied Sciences
Germany	Fachhochschule Bielefeld
Germany	Fachhochschule Bielefeld
Germany	Fachhochschule Coburg
Germany	Fachhochschule Frankfurt am Main
Germany	Fachhochschule Frankfurt am Main
Germany	Fachhochschule Nordhausen
Germany	FH Aachen University of Applied Sciences
Germany	Hochschule Bremen
Germany	Hochschule Bremen
Germany	Hochschule Darmstadt
Germany	Hochschule der Medien Stuttgart
Germany	Hochschule Düsseldorf
Germany	Hochschule Düsseldorf
Germany	Hochschule fur Angewandte Wissenschaften Kempten
Germany	Hochschule Heilbronn
Germany	Hochschule Osnabrueck
Germany	Hochschule Rhein-Waal
Germany	Hochschule Rhein-Waal
Germany	Hochschule Rhein-Waal
Germany	Hochschule Rhein-Waal
Germany	HTW Berlin University of Applied Sciences
Germany	International School of Management (ISM)
Germany	Kassel University
Germany	Kassel University
Germany	Katholische Hochschule fu Sozialwesen Berlin (KHSB)
Germany	Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen
Germany	Katholische Stiftungfachhochschule München
Germany	Kiel University of Applied Sciences
Germany	Kiel University of Applied Sciences
Germany	Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel

Country	Name of the partner institution
Germany	Padagogische Hochschule Karlsruhe
Germany	Pforzheim University
Germany	Phillips Universität Marburg
Germany	Private University of Applied Sciences Göttingen
Germany	Technische Hochschule Brandenburg
Germany	Technische Hochschule Brandenburg
Germany	Technische Hochschule Ingolstadt
Germany	Technische Hochschule Ingolstadt
Germany	Universität Leipzig
Germany	Universität Rostock
Germany	University of Applied Sciences Augsburg
Greece	Aristotle University of Thessaloniki
Greece	Athens University of Economics and Business
Greece	Technological Educational Institute of Crete
Greece	Technological Educational Institution
Hungary	Budapest Business School, College of Commerce, Catering and Tourism
Hungary	University of Pécs
Iceland	Bifröst University
India	Chitkara University
India	IILM Institute For Business & Management
Indonesia	Institut Bisnis dan Informatika Indonesia
Indonesia	London School of Public Relations Jakarta
Indonesia	Universitas Brawijaya, Indonesia
Indonesia	Universitas Hasanuddin
Indonesia	University Islam Indonesia Yogyakarta
Indonesia	Widya Mandala Catholic University Surabaya
Ireland	Dublin Institute of Technology
Ireland	Institute of Technology Tralee
Ireland	University of Limerick
Italy	LUISS University
Italy	Università degli Studi di Salerno
Italy	Università degli Studi di Firenze
Italy	University of Padova
Italy	University of Padova
Italy	University of Padova
Japan	Junsei Educational Institution
Japan	Kansai Gaidai University
Japan	Kindai University
Japan	Kindai University
Japan	Kwansei Gakuin University
Japan	Kwansei Gakuin University
Japan	Ritsumeikan Asia Pacific University
Japan	The Kyoto College of Graduate Studies for Informatics (KCGI)
Latvia	BA School of business and Finance
Latvia	BA School of business and Finance
Latvia	Riga Stradins University
Latvia	Riseba University of Business Arts and Technology
Latvia	School of Business Administration Turība
Latvia	The university college of Economics and culture
Lithuania	Mykolas Romeris University
Lithuania	Siauliai University
Lithuania	Vilniaus Kolegija University of Applied Sciences (VIKO)
Malaysia	Taylor's University
Malta	University of Malta
Mexico	Instituto Politécnico Nacional
Mexico	Tecnologico de Monterrey
Mexico	Universidad de las Américas

Country	Name of the partner institution
Mexico	Universidad Iberoamericana, Puebla
Mexico	Universidad Iberoamericana, Puebla
Norway	Oslo and akerhus university college of applied sciences
Norway	Oslo and akerhus university college of applied sciences
Norway	Oslo and akerhus university college of applied sciences
Norway	Western Norway University of Applied Sciences
Norway	Western Norway University of Applied Sciences
Peru	Universidad del Pacifico
Poland	Akademia Górniczo-Hutnicza University of Science and Technology
Poland	Akademia Górniczo-Hutnicza University of Science and Technology
Poland	Cracow University of Economics
Poland	Kozminski university
Poland	Nicholas Copernicus University
Poland	Nowy Sacz School of Business - National-Louis university
Poland	University in Warsaw
Poland	University of Economy in Bydgoszcz
Poland	University of Gdansk
Poland	University of Gdansk
Poland	WSB University in Toru?
Poland	WSB University in Toru?
Portugal	IADE-U Institute of Art, Design and Enterprise
Portugal	Instituto Politecnico de Beja
Portugal	Instituto Politecnico de Lisboa
Portugal	Instituto Politecnico de Lisboa
Portugal	Instituto Politecnico do Porto
Portugal	Polytecnic institute of Viana do Castelo
Portugal	Universidade Nova de Lisboa NOVA
Portugal	University of Algarve
Portugal	University of Coimbra
Romania	Babes-Bolyai University
Romania	University Politehnica of Bucharest
Russian Federation	Plekhanov Russian University of Economics
Russian Federation	Pskov State university
Russian Federation	Pskov State university
Russian Federation	Saint Petersburg State University, School of International Relations
Russian Federation	St. Petersburg State Polytechnic University
Russian Federation	St. Petersburg State Polytechnic University
Slovakia	University of Economics in Bratislava
South Africa	Cape Peninsula University of Technology
South Africa	University of the Free State
South Korea	Hangang University
South Korea	Hangang University
South Korea	Incheon National University
South Korea	Konkuk University
South Korea	Sejong University
South Korea	Seoul National University of Science & Technology
South Korea	Solbridge International School of Business
South Korea	Solbridge International School of Business
South Korea	Solbridge International School of Business
South Korea	Solbridge International School of Business
South Korea	Sookmyung Women s University
South Korea	Soongsil University
South Korea	Sungkyunkwan University
South Korea	University of Seoul
South Korea	University of Seoul

Country	Name of the partner institution
South Korea	Yonsei University
South Korea	Yonsei University (Wonju Campus)
Spain	ESIC, Business & Marketingschool
Spain	Universidad Complutense de Madrid
Spain	Universidad Complutense de Madrid
Spain	Universidad Complutense de Madrid
Spain	Universidad Complutense de Madrid
Spain	Universidad de Almeria
Spain	Universidad de Almeria
Spain	Universidad de Granada
Spain	Universidad de Malaga
Spain	Universidad de Salamanca
Spain	Universidad de Santiago de Compostela
Spain	Universidad de Sevilla
Spain	Universidad de Valencia- Estudi General
Spain	Universidad de Valladolid
Spain	Universidad del Pais Vasco
Spain	Universidad Europea de Madrid
Spain	Universidad Europea de Madrid
Spain	Universidad Europea Valencia
Spain	Universidad Francisco de vitoria
Spain	Universidad Francisco de vitoria
Spain	Universidad Francisco de vitoria
Spain	Universidad Politecnica de Valencia
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 Barcelona
Spain	Universitat Politecnica de Catalunya (UPC/EPSEVG)
Spain	University of Huelva
Spain	University of Jaen
Spain	University of Jaen
Spain	University of la Rioja
Spain	University of Mondragon
Spain	University of Vic - Central University of Catalonia
Spain	University of Vic - Central University of Catalonia
Spain	University of Vic - Central University of Catalonia
Spain	University of Vic - Central University of Catalonia
Sweden	Linköpings University
Sweden	Mid Sweden University
Sweden	Örebro University
Sweden	University of Gothenburg
Sweden	University of Skövde
Sweden	University of Skövde
Sweden	University West
Sweden	University West
Sweden	University West
Switzerland	Fachhochschule Nordwestschweiz
Switzerland	Hochschule Luzern
Switzerland	Hochschule Luzern
Switzerland	Zurich University of Applied Science
Taiwan	Chung Hua University
Taiwan	Feng Chia University, Taichung, Taiwan
Taiwan	National Chi Nan University
Taiwan	National Chung Hsing University
Taiwan	National Taipei University of Technology

Country	Name of the partner institution
Taiwan	Soochow University
Taiwan	Soochow University
Taiwan	Soochow University
Taiwan	Soochow University
Thailand	Chulalongkorn University
Thailand	Kasetsart University
Thailand	King Mongkut's University of Technology Thonburi
Thailand	Mahidol University International College
Thailand	Webster University Thailand Campus
Thailand	Webster University Thailand Campus
Turkey	Ankara University
Turkey	Bahcesehir University
Turkey	Bahcesehir University
Turkey	Beykoz Vocational School of Logistics
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 Bilgi University
Turkey	Istanbul Commerce University
Turkey	Istanbul Technical University
Turkey	Izmir University of Economics
Turkey	Izmir University of Economics
Turkey	Kadir Has University
Turkey	Kadir Has University
Turkey	Kadir Has University
Turkey	Kocaeli University
Turkey	Kocaeli University
Turkey	Kocaeli University
Turkey	Mersin University
Turkey	Middle east Technical University (METU)
Turkey	Ömer Halisdemir University
Turkey	Ondokuz Mayis University
Turkey	Yeditepe University
Turkey	Yeditepe University
Turkey	Yeditepe University
United Kingdom	Cardiff Metropolitan University
United Kingdom	Coventry University
United Kingdom	Coventry University
United Kingdom	Glasgow Caledonian University
United Kingdom	Glasgow Caledonian University
United Kingdom	Glasgow Caledonian University
United Kingdom	Leeds Beckett University
United Kingdom	Liverpool John Moores University
United Kingdom	Nottingham Trent University
United Kingdom	Nottingham Trent University
United Kingdom	Sheffield Hallam University
United Kingdom	Southampton Solent University
United Kingdom	Southampton Solent University
United Kingdom	Swansea University
United Kingdom	University of Bolton
United Kingdom	University of Bolton
United Kingdom	University of Derby
United Kingdom	University of Lincoln

Country	Name of the partner institution
United Kingdom	University of Lincoln
United Kingdom	University of Northumbria at Newcastle
United Kingdom	University of Northumbria at Newcastle
United Kingdom	University of Northumbria at Newcastle
United Kingdom	University of Northumbria at Newcastle
United Kingdom	University of Northumbria at Newcastle
United Kingdom	University of Northumbria at Newcastle
United States	California Lutheran University
United States	California State University, Fresno
United States	California State University, Monterey Bay
United States	California State University, Monterey Bay
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	Southwestern Law School, Los Angeles
United States	Texas State University
United States	University of Central Arkansas
United States	University of Idaho
United States	University of Idaho
United States	University of Louisville
United States	University of Southern Mississippi
United States	University of the Incarnate Word
United States	University of the Incarnate Word
United States	University of Wisconsin, Green Bay
United States	University Studies Abroad Consortium
United States	University of Missouri
United States	Metropolitan State University of Denver
United States	Seminole State College of Florida
United States	Seminole State College of Florida
United States	Seminole State College of Florida
United States	Seminole State College of Florida
Vietnam	The University of Economics Ho Chi Minh City

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

Omschrijving: Overzicht van alle bachelor- en Associate Degree-opleidingen op Hoop-gebied; CROHO-naam met tussen haakjes de marketingnaam en/of de variantomschrijving N.B. Sinds 01-09-2014 heeft de Haagse Hogeschool een aantal officiële 3-jarige varianten met 180 ECTS i.p.v. 240 ECTS. Deze varianten zijn zichtbaar in onderstaand overzicht. Open voor inschrijving in studiejaar 2015-2016.

Peildatum: 31 december 2016

Bron: OSIRIS, CROHO en website Bachelor- en Associate Degree-opleidingen

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

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

3.2 Overzicht masteropleidingen en professional courses

Omschrijving: Overzicht masteropleidingen en professional courses

Peildatum: 31 december 2016

MASTEROPLEIDINGEN	
Nederlands	Master in Organisatie Coaching
	Master in Risico Management
	Master of Business Administration
	Master of Science in Business Process Management
	Master of Science in Management
Internationaal (Engelstalig)	Master in Risico Management
	Master of Business Administration
	Master of Financial Management and Control
	Masters in International Communication Management

PROFESSIONAL COURSES	
Financiën en Auditing	Big Data Analyst
	Certified Internal Auditor
	Controllor
	Internal Auditing
Management	Bedrijfskunde & Management
	Praktisch Projectmanagement
Risicomanagement	Risicomanagement
Organisaties en coaching	Advies- en verandermanagement
	Arbeids- en organisatiekunde
	Association Montessori International 0-3
	Bedrijfsmaatschappelijk werk
	Individuele coaching
	Integraal Arbomanagement
	Teamcoaching
	Verzuim- en re-integratiemanagement
Veiligheid	Cyber Security Management
	Security & Recht
Vastgoed	Vastgoedmanagement
	Vastgoedinspecteur/adviseur

3.3 Overzicht maatwerktrajecten

Omschrijving: Overzicht maatwerktrajecten
Peildatum: 31 december 2016

MAATWERKTRAJECTEN				
OPDRACHTGEVER	PROJECT/OPLEIDING	DEELNEMERS	START	EIND
Belastingdienst	Maatwerk Verzuim-, Arbo- & Re-integratie Management	13	08-11-16	08-07-17
Gemeente Den Haag	Leergang Sociale Wijkteams 2016 (4 groepen, januari - juli)	48	11-02-16	16-06-16
Gemeente Den Haag	Leergang Sociale Wijkteams 2016 (3 groepen, sept. - nov.)	36	15-09-16	24-11-16
Gemeente Den Haag	Leergang Sociale Wijkteams - Team Statushouders	24	27-10-16	31-01-17
Gemeente Rijswijk	Introductietraining Werken in Sociale Wijkteams	15	19-05-16	06-10-16
Ministerie van Buitenlandse Zaken	Post-bachelor Controller	17	31-08-15	01-07-16
Ministerie van Defensie	Post-bachelor Advies & Verandermanagement	14	11-02-16	31-10-16
Ministerie van Defensie	Extra module Advies & Verandermanagement	14	20-10-16	17-11-16
Ministerie van Defensie	Security & Recht, groep 1 - 2016	24	04-04-16	09-01-17
Ministerie van Defensie	Security & Recht, groep 2 - 2016	12	11-04-16	09-01-17
Rabobank Nederland	Risicomanagement verzekeringen verdieping	6	25-01-16	26-01-16
Rabobank Nederland	Risicomanagement basis (deel 1)	12	24-10-16	25-10-16
UWV	Business Controller Skills - afdeling BGG	9	03-02-16	17-02-16
UWV	CRSA en Risicomanagement IBC34 en IBC33 - Rotterdam - groep 1	6	19-11-15	18-02-16
UWV	CRSA en Risicomanagement IBC34 en IBC33 - Rotterdam - groep 2	7	14-01-16	31-03-16
UWV	Maatwerk Risicomanagement Werkbedrijf Groningen MT	10	24-11-16	01-12-16
UWV	Post-bachelor Controller	9	23-04-15	24-03-16
UWV	Risicomanagement BC&K Facilitair Management	10	17-11-16	23-11-16

3.3.1 Overzicht inschrijvingen

Omschrijving: Aantal studenten ingeschreven bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk
Peildatum: 31 december 2016

Hoop-gebied	opleiding	Aantallen ingeschreven			
		2014/2015	2015/2016	2016/2017	
Economie	Ad Bedrijfseconomie	58	83	76	
	Ad Facility Management	37	25	34	
	B Accountancy	556	544	545	
	B Bedrijfseconomie	993	940	985	
	B Bedrijfskunde MER	752	730	690	
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	588	582	570	
	B Business IT & Management	479	326	234	
	B Commerciële Economie	1047	1037	969	
	B Communicatie	886	834	839	
	B European Studies	1443	1416	1415	
	B Facility Management	869	873	808	
	B HBO - Rechten	1798	1939	2027	
	B Informatiedienstverlening en -management	122	87	55	
	B Integrale Veiligheidskunde	696	741	812	
	B International Business and Management Studies	1194	1211	1271	
	B Small Business en Retail Management	675	682	693	
	Totaal Economie		12193	12050	12023
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	180	142	109	
	B Human Resource Management	608	634	688	
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	795	771	721	
	B Pedagogiek	353	404	444	
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	1043	981	872	
	B Sportkunde (Sportmanagement)	460	457	433	
Totaal Gedrag en Maatschappij		3439	3389	3267	
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	360	392	431	
	B Management in de Zorg	56	39	28	
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	669	657	659	
	B Voeding en Diëtetiek	1195	1031	954	
	Totaal Gezondheidszorg		2280	2119	2072
Onderwijs	B leraar vo 1e gr Lichamelijke Opvoeding (HALO)	735	721	733	
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	787	627	571	
	Totaal Onderwijs		1522	1348	1304
Techniek	Ad Projectleider Techniek	29	34	35	
	B Bouwkunde	413	383	364	
	B Chemische Technologie	214	294	296	
	B Civiele Techniek	268	292	304	
	B Commercieel Ingenieur	9	1		
	B Communication and Multimedia Design	785	691	653	
	B Elektrotechniek	244	253	282	
	B HBO-ICT		614	945	
	B Human Technology	121	85	68	
	B Industrieel Product Ontwerpen	613	639	684	
	B Informatica	587	380	296	
	B Information Security Management	203	160	118	
	B Mechatronica	169	218	261	
	B Mens en Techniek	420	434	452	
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	138	168	198	
	B Technische Bedrijfskunde	338	329	324	
	B Technische Informatica	284	171	123	
	B Technische Natuurkunde	328	346	375	
	B Toegepaste Wiskunde	167	210	239	
	B Werktuigbouwkunde	858	942	923	
	Totaal Techniek		6188	6644	6940
	Totaal		25622	25550	25606

3.3.2 Marktaandeel inschrijvingen en instroom

Marktaandeel 2016/2017	Inschrijvingen			Instroom		
	HHS	HBO	%HHS	HHS	HBO	%HHS
VOLTIJD						
bètatechniek	6839	82079	8,33%	1926	23398	8,23%
economie	9593	158738	6,04%	2468	40805	6,05%
gezondheidszorg	1615	39530	4,09%	370	10503	3,52%
onderwijs	1167	36368	3,21%	239	9690	2,47%
sociale studies	2250	45296	4,97%	454	10518	4,32%
Overig		27234	0,00%		7727	0,00%
Totaal	21464	389245	5,51%	5457	102641	5,32%
DEELTIJD						
bètatechniek	158	5026	3,14%	15	1185	1,27%
economie	946	10162	9,31%	186	2199	8,46%
gezondheidszorg	241	3450	6,99%	85	1323	6,42%
onderwijs	132	12229	1,08%	46	2938	1,57%
sociale studies	205	5114	4,01%	30	1259	2,38%
Overig		1230	0,00%		363	0,00%
Totaal	1682	37211	4,52%	362	9267	3,91%
DUAAL						
bètatechniek	206	844	24,41%	57	181	31,49%
economie	1781	3938	45,23%	421	834	50,48%
gezondheidszorg	206	2592	7,95%	50	589	8,49%
onderwijs		224	0,00%		48	0,00%
sociale studies	113	599	18,86%	20	148	13,51%
Overig		9	0,00%		3	0,00%
Totaal	2306	8206	28,10%	548	1803	30,39%
VOLTIJD, DEELTIJD EN DUAAL						
bètatechniek	7203	87949	8,19%	1998	24764	8,07%
economie	12320	172838	7,13%	3075	43838	7,01%
gezondheidszorg	2062	45572	4,52%	505	12415	4,07%
onderwijs	1299	48821	2,66%	285	12676	2,25%
sociale studies	2568	51009	5,03%	504	11925	4,23%
Overig		28473	0,00%		8093	0,00%
Totaal	25452	434662	5,86%	6367	113711	5,60%

3.4.1 Instroom bij voltijd- deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk

Hoop-gebied	Opleiding	Instroom		
		2014/2015	2015/2016	2016/2017
Economie	Ad Bedrijfseconomie	25	13	15
	Ad Facility Management	12	3	22
	B Accountancy	134	138	144
	B Bedrijfseconomie	298	225	278
	B Bedrijfskunde MER	165	150	115
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	133	138	149
	B Business IT & Management	96	1	
	B Commerciële Economie	248	235	166
	B Communicatie	174	147	160
	B European Studies	423	378	387
	B Facility Management	214	213	153
	B HBO - Rechten	572	580	601
	B Informatiedienstverlening en -management	21	2	
	B Integrale Veiligheidskunde	195	197	235
	B International Business and Management Studies	388	372	387
	B Small Business en Retail Management	179	131	148
Totaal Economie	3277	2923	2960	
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	40	17	19
	B Human Resource Management	144	120	132
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	178	142	114
	B Pedagogiek	146	136	136
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	273	209	149
	B Sportkunde (Sportmanagement)	77	102	88
Totaal Gedrag en Maatschappij	858	726	638	
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	110	113	110
	B Management in de Zorg			
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	183	179	180
	B Voeding en Diëtetiek	433	212	217
Totaal Gezondheidszorg	726	504	507	
Onderwijs	B leraar vo 1e gr Lichamelijke Opvoeding (HALO)	200	168	167
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	254	108	117
	Totaal Onderwijs	454	276	284
Techniek	Ad Projectleider Techniek	9	17	13
	B Bouwkunde	80	83	87
	B Chemische Technologie	52	121	77
	B Civiele Techniek	66	94	94
	B Communication and Multimedia Design	180	148	160
	B Elektrotechniek	73	65	88
	B HBO-ICT		455	491
	B Human Technology	22		
	B Industrieel Product Ontwerpen	176	172	193
	B Informatica	204	2	
	B Information Security Management	46		
	B Mechatronica	68	102	111
	B Mens en Techniek	147	125	116
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	55	49	60
	B Technische Bedrijfskunde	103	89	96
	B Technische Informatica	80		
	B Technische Natuurkunde	118	113	136
	B Toegepaste Wiskunde	55	76	86
	B Werktuigbouwkunde	248	285	200
Totaal Techniek	1782	1996	2008	
Totaal	7097	6425	6397	

3.4.2 Instroom bij voltijdopleidingen

Hoop-gebied	Opleiding	Instroom		
		2014/2015	2015/2016	2016/2017
Economie	B Accountancy	134	138	144
	B Bedrijfseconomie	283	215	266
	B Bedrijfskunde MER	146	131	103
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	63	66	71
	B Business IT & Management	76	1	
	B Commerciële Economie	217	202	143
	B Communicatie	160	135	160
	B European Studies	423	378	387
	B Facility Management	206	205	135
	B HBO - Rechten	291	320	328
	B Informatiedienstverlening en -management	15	2	
	B Integrale Veiligheidskunde	63	59	91
	B International Business and Management Studies	388	372	387
	B Small Business en Retail Management	179	131	148
Totaal Economie	2644	2355	2363	
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	40	17	19
	B Human Resource Management	127	103	116
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	152	116	90
	B Pedagogiek	146	136	136
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	230	157	123
	B Sportkunde (Sportmanagement)	77	102	88
	Totaal Gedrag en Maatschappij	772	631	572
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	110	113	110
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	131	112	110
	B Voeding en Diëtetiek	351	161	152
	Totaal Gezondheidszorg	592	386	372
Onderwijs	B leraar vo 1e gr Lichamelijke Opvoeding (HALO)	200	168	167
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	213	84	71
	Totaal Onderwijs	413	252	238
Techniek	B Bouwkunde	80	83	87
	B Chemische Technologie	52	121	77
	B Civiele Techniek	66	94	94
	B Communication and Multimedia Design	180	148	160
	B Elektrotechniek	54	50	68
	B HBO-ICT		435	476
	B Human Technology	22		
	B Industrieel Product Ontwerpen	176	172	193
	B Informatica	181	2	
	B Information Security Management	46		
	B Mechatronica	68	102	111
	B Mens en Techniek	147	125	116
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	55	49	60
	B Technische Bedrijfskunde	103	89	96
	B Technische Informatica	80		
	B Technische Natuurkunde	118	113	136
	B Toegepaste Wiskunde	55	76	86
	B Werktuigbouwkunde	214	255	176
	Totaal Techniek	1697	1914	1936
	Totaal	6118	5538	5481

3.4.3 Instroom bij deeltijdopleidingen

Hoop-gebied	Opleiding	Instroom		
		2014/2015	2015/2016	2016/2017
Economie	Ad Bedrijfseconomie	25	13	15
	Ad Facility Management	12	3	22
	B Bedrijfseconomie	15	10	12
	B Bedrijfskunde MER	19	19	12
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	11	7	14
	B Business IT & Management	20		
	B Commerciële Economie	31	33	23
	B Communicatie	14	12	
	B Facility Management	8	8	18
	B HBO - Rechten	22	25	34
	B Informatiedienstverlening en -management	6		
	B Integrale Veiligheidskunde	15	19	24
	Totaal Economie		198	149
Gedrag en Maatschappij	B Human Resource Management	17	17	16
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	26	26	24
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	24	21	6
	Totaal Gedrag en Maatschappij	67	64	46
Gezondheidszorg	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	18	28	19
	B Voeding en Diëtetiek	82	51	65
	Totaal Gezondheidszorg	100	79	84
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	41	24	46
	Totaal Onderwijs	41	24	46
Techniek	B HBO-ICT		20	15
	B Informatica	23		
	Totaal Techniek	23	20	15
Totaal		429	336	365

3.4.4 Instroom bij duale opleidingen

Hoop-gebied	Opleiding	Instroom		
		2014/2015	2015/2016	2016/2017
Economie	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	59	65	64
	B HBO - Rechten	259	235	239
	B Integrale Veiligheidskunde	117	119	120
	Totaal Economie	435	419	423
Gedrag en Maatschappij	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	19	31	20
	Totaal Gedrag en Maatschappij	19	31	20
Gezondheidszorg	B Management in de Zorg			
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	34	39	51
	Totaal Gezondheidszorg	34	39	51
Onderwijs	Totaal Onderwijs			
Techniek	Ad Projectleider Techniek	9	17	13
	B Elektrotechniek	19	15	20
	B Technische Bedrijfskunde			
	B Werktuigbouwkunde	34	30	24
	Totaal Techniek	62	62	57
Totaal		550	551	551

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

Hoop-gebied	Opleiding	2014/2015			2015/2016			2016/2017		
		AU	WE	NW	AU	WE	NW	AU	WE	NW
Economie	Ad Bedrijfseconomie	44,0	12,0	44,0	46,2	7,7	46,2	20,0	6,7	73,3
	Ad Facility Management	75,0		25,0	33,3	33,3	33,3	72,7	4,5	22,7
	B Accountancy	39,6	8,2	52,2	49,3	5,8	44,9	30,6	9,7	59,7
	B Bedrijfseconomie	44,0	6,4	49,7	41,8	14,7	43,6	41,4	10,4	48,2
	B Bedrijfskunde MER	55,8	4,2	40,0	61,3	5,3	33,3	48,7	5,2	46,1
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	49,6	9,8	40,6	37,0	15,9	47,1	49,7	16,8	33,6
	B Business IT & Management	35,4	6,3	58,3	100,0					
	B Commerciële Economie	68,5	6,5	25,0	67,2	6,0	26,8	59,0	6,0	34,9
	B Communicatie	37,4	40,2	22,4	25,2	53,1	21,8	42,5	40,0	17,5
	B European Studies	44,7	21,5	33,8	39,4	31,5	29,1	47,8	27,9	24,3
	B Facility Management	82,7	5,6	11,7	77,5	1,9	20,7	78,4	3,9	17,6
	B HBO - Rechten	23,4	25,2	51,4	18,6	30,7	50,7	21,0	25,1	53,9
	B Informatiedienstverlening en -management	71,4	9,5	19,0	50,0	50,0				
	B Integrale Veiligheidskunde	60,0	17,9	22,1	56,9	14,2	28,9	54,5	17,4	28,1
	B International Business and Management Studies	26,8	28,9	44,3	26,1	29,8	44,1	28,2	28,2	43,7
	B Small Business en Retail Management	66,5	6,1	27,4	61,8	6,9	31,3	52,0	4,1	43,9
Totaal Economie		45,3	16,8	37,8	41,8	21,0	37,2	41,2	19,3	39,5
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	65,0	5,0	30,0	47,1	5,9	47,1	73,7		26,3
	B Human Resource Management	45,1	2,1	52,8	43,3	8,3	48,3	43,9	4,5	51,5
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	46,6	9,6	43,8	36,6	7,0	56,3	38,6	7,0	54,4
	B Pedagogiek	53,4	6,2	40,4	56,6	3,7	39,7	57,4	7,4	35,3
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	69,6	5,5	24,9	64,6	6,7	28,7	61,7	3,4	34,9
	B Sportkunde (Sportmanagement)	85,7	6,5	7,8	70,6	9,8	19,6	77,3	6,8	15,9
	Totaal Gedrag en Maatschappij		59,2	5,9	34,8	54,5	6,9	38,6	55,5	5,5
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	66,4	7,3	26,4	69,9	8,8	21,2	60,0	6,4	33,6
	B Management in de Zorg									
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	71,0	4,4	24,6	61,5	11,7	26,8	63,3	8,3	28,3
	B Voeding en Diëtetiek	66,5	10,2	23,3	71,7	5,7	22,6	75,1	9,2	15,7
Totaal Gezondheidszorg		67,6	8,3	24,1	67,7	8,5	23,8	67,7	8,3	24,1
Onderwijs	B leraar vo 1e gr Lichamelijke Opvoeding (HALO)	89,0	4,0	7,0	86,3	6,0	7,7	85,6	5,4	9,0
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	63,4	3,9	32,7	82,4	7,4	10,2	72,6	4,3	23,1
	Totaal Onderwijs		74,7	4,0	21,4	84,8	6,5	8,7	80,3	4,9
Techniek	Ad Projectleider Techniek	88,9	11,1		76,5	11,8	11,8	53,8	23,1	23,1
	B Bouwkunde	52,5	1,3	46,3	44,6	9,6	45,8	55,2	8,0	36,8
	B Chemische Technologie	28,8	13,5	57,7	23,1	21,5	55,4	26,0	31,2	42,9
	B Civiele Techniek	66,7	10,6	22,7	66,0	3,2	30,9	68,1	3,2	28,7
	B Communication and Multimedia Design	61,7	7,2	31,1	59,5	10,1	30,4	46,3	24,4	29,4
	B Elektrotechniek	63,0	8,2	28,8	75,4	7,7	16,9	62,5	5,7	31,8
	B HBO-ICT				53,4	9,0	37,6	50,7	7,3	42,0
	B Human Technology	72,7		27,3						
	B Industrieel Product Ontwerpen	53,4	30,7	15,9	52,9	29,1	18,0	54,4	30,1	15,5
	B Informatica	59,3	11,8	28,9		50,0	50,0			
	B Information Security Management	73,9		26,1						
	B Mechatronica	94,1	2,9	2,9	81,4	7,8	10,8	80,2	7,2	12,6
	B Mens en Techniek	91,2	3,4	5,4	84,8	5,6	9,6	87,1	2,6	10,3
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	85,5	7,3	7,3	89,8		10,2	78,3	8,3	13,3
	B Technische Bedrijfskunde	79,6	6,8	13,6	84,3	4,5	11,2	71,9	8,3	19,8
	B Technische Informatica	63,8	12,5	23,8						
	B Technische Natuurkunde	77,1	7,6	15,3	68,1	9,7	22,1	72,1	8,1	19,9
	B Toegepaste Wiskunde	80,0	1,8	18,2	77,6	7,9	14,5	72,1	4,7	23,3
	B Werktuigbouwkunde	72,6	5,2	22,2	76,5	6,3	17,2	78,5	6,0	15,5
Totaal Techniek		68,7	9,2	22,1	63,8	10,3	26,0	62,0	11,3	26,7
Totaal		57,0	11,9	31,1	53,9	14,5	31,6	53,0	13,9	33,1

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

Hoop- gebied	Opleiding	2014/2015					2015/2016					2016/2017				
		HAVO	MBO	VWO	BD	OVERIG	HAVO	MBO	VWO	BD	OVERIG	HAVO	MBO	VWO	BD	OVERIG
Economie	Ad Bedrijfseconomie	28,0	56,0	8,0	4,0	4,0	15,4	53,8		7,7	23,1	13,3	66,7		6,7	13,3
	Ad Facility Management	8,3	75,0			16,7		100,0				9,1	77,3			13,6
	B Accountancy	54,5	30,6	6,7	5,2	3,0	52,9	35,5	6,5	4,3	0,7	41,7	45,1	7,6	4,9	0,7
	B Bedrijfseconomie	45,3	37,6	5,4	9,7	2,0	58,2	25,3	3,1	12,0	1,3	46,0	32,7	5,0	14,7	1,4
	B Bedrijfskunde MER	49,7	33,3	4,8	2,4	9,7	54,0	18,0	6,7	3,3	18,0	51,3	35,7	3,5	5,2	4,3
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	48,1	23,3	3,8	8,3	16,5	40,6	31,9	3,6	14,5	9,4	55,0	15,4	6,0	13,4	10,1
	B Business IT & Management	33,3	37,5	9,4	5,2	14,6					100,0					
	B Commerciële Economie	47,6	33,9	4,8	2,0	11,7	49,8	38,3	1,7	0,4	9,8	51,8	34,3	4,8	1,8	7,2
	B Communicatie	33,9	21,8	5,7	33,9	4,6	18,4	12,9	4,8	57,1	6,8	36,3	21,9	5,0	35,6	1,3
	B European Studies	55,1	15,6	3,8	19,6	5,9	50,5	15,1	2,4	28,6	3,4	59,2	13,2	1,8	20,9	4,9
	B Facility Management	56,5	32,2	5,1	0,5	5,6	55,4	30,0	2,8	1,4	10,3	48,4	43,1	2,6	1,3	4,6
	B HBO - Rechten	37,8	26,7	1,9	26,7	6,8	32,8	30,3	0,5	30,0	6,4	39,1	25,5	1,3	28,1	6,0
	B Informatiedienstverlening en -management	52,4	9,5	14,3		23,8		50,0			50,0					
	B Integrale Veiligheidskunde	45,6	23,6	5,1	15,9	9,7	49,7	24,4	2,5	16,2	7,1	46,8	23,0	3,8	18,3	8,1
	B International Business and Management Studies	36,3	9,5	4,1	43,6	6,4	35,5	10,5	3,8	44,4	5,9	35,4	13,7	3,4	45,0	2,6
	B Small Business en Retail Management	55,9	33,0	3,4	3,9	3,9	50,4	30,5	0,8	3,1	15,3	45,9	43,9	6,1	0,7	3,4
	Totaal Economie	45,2	26,0	4,4	17,2	7,1	43,9	24,7	2,7	21,6	7,2	44,9	26,4	3,5	20,4	4,7
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	37,5	25,0	2,5	2,5	32,5	64,7	23,5			11,8	52,6	26,3	5,3		15,8
	B Human Resource Management	31,9	50,0	4,2	2,8	11,1	42,5	40,8	2,5	5,0	9,2	41,7	48,5	2,3	3,0	4,5
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	28,1	57,3	1,7	2,8	10,1	28,9	60,6	2,1	3,5	4,9	23,7	63,2		2,6	10,5
	B Pedagogiek	38,4	45,9	6,2	2,1	7,5	47,1	43,4	2,9	2,9	3,7	36,8	51,5	5,1	3,7	2,9
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	38,1	47,6	1,8	1,5	11,0	39,7	43,1	1,4	2,4	13,4	32,9	59,7	0,7	4,0	2,7
	B Sportkunde (Sportmanagement)	67,5	22,1	7,8		2,6	56,9	33,3	2,9	2,0	4,9	81,8	10,2	3,4	3,4	1,1
	Totaal Gedrag en Maatschappij	37,6	46,4	3,5	2,0	10,5	42,4	44,4	2,2	3,0	8,0	41,2	48,4	2,4	3,3	4,7
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	36,4	53,6	1,8	1,8	6,4	39,8	49,6	2,7	2,7	5,3	42,7	43,6	3,6	3,6	6,4
	B Management in de Zorg															
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	48,6	33,9	4,4	1,1	12,0	43,0	36,3	5,6	1,1	14,0	38,3	47,8	2,8	2,8	8,3
	B Voeding en Diëtetiek	44,3	26,1	8,5	2,5	18,5	47,6	27,4	6,6	1,9	16,5	42,9	30,9	4,1	3,2	18,9
Totaal Gezondheidszorg	44,2	32,2	6,5	2,1	15,0	44,2	35,5	5,4	1,8	13,1	41,2	39,6	3,6	3,2	12,4	
Onderwijs	B leraar vo 1e gr Lichamelijke Opvoeding (HALO)	53,0	34,5	6,0	1,0	5,5	61,9	29,2	3,0	2,4	3,6	59,9	30,5	7,8	0,6	1,2
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	37,0	47,6	2,8	2,0	10,6	52,8	24,1	7,4	0,9	14,8	43,6	23,9	3,4	1,7	27,4
	Totaal Onderwijs	44,1	41,9	4,2	1,5	8,4	58,3	27,2	4,7	1,8	8,0	53,2	27,8	6,0	1,1	12,0
Techniek	Ad Projectleider Techniek		88,9			11,1	5,9	88,2		5,9		84,6	7,7		7,7	
	B Bouwkunde	41,3	40,0	5,0	8,8	5,0	45,8	31,3	3,6	12,0	7,2	60,9	20,7	5,7	10,3	2,3
	B Chemische Technologie	40,4	3,8	5,8	48,1	1,9	35,5	2,5	3,3	55,4	3,3	45,5	2,6	6,5	42,9	2,6
	B Civiele Techniek	56,1	9,1	25,8	4,5	4,5	57,4	12,8	22,3	3,2	4,3	68,1	4,3	19,1	5,3	3,2
	B Communication and Multimedia Design	50,0	35,6	4,4	3,3	6,7	52,0	27,0	6,1	1,4	13,5	41,9	33,1	3,8	18,8	2,5
	B Elektrotechniek	37,0	28,8	23,3	2,7	8,2	46,2	21,5	20,0	4,6	7,7	42,0	27,3	23,9	3,4	3,4
	B HBO-ICT						50,8	29,9	9,2	4,0	6,2	51,1	30,5	8,6	5,5	4,3
	B Human Technology	54,5	31,8	9,1		4,5										
	B Industrieel Product Ontwerpen	40,3	10,2	13,6	29,0	6,8	40,7	16,3	8,7	30,2	4,1	41,5	14,5	7,8	31,6	4,7
	B Informatica	47,5	27,9	8,8	4,9	10,8		50,0	50,0							
	B Information Security Management	50,0	39,1	6,5	4,3											
	B Mechatronica	58,8	23,5	13,2		4,4	52,9	31,4	6,9	2,9	5,9	70,3	15,3	7,2	2,7	4,5
	B Mens en Techniek	63,3	6,8	21,1	0,7	8,2	76,0	4,8	12,8	0,8	5,6	69,8	15,5	12,1	0,9	1,7
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	76,4	10,9	7,3		5,5	89,8		4,1	2,0	4,1	80,0	6,7	6,7	5,0	1,7
	B Technische Bedrijfskunde	74,8	8,7	10,7	2,9	2,9	49,4	11,2	14,6	1,1	23,6	69,8	8,3	18,8	1,0	2,1
	B Technische Informatica	40,0	22,5	28,8	6,3	2,5										
	B Technische Natuurkunde	72,0	11,0	11,9	0,8	4,2	77,0	4,4	11,5	2,7	4,4	80,9	8,1	7,4	0,7	2,9
	B Toegepaste Wiskunde	60,0	3,6	18,2	5,5	12,7	72,4	5,3	14,5	2,6	5,3	72,1	2,3	18,6	2,3	4,7
	B Werktuigbouwkunde	50,4	19,4	17,3	6,5	6,5	55,4	12,6	24,2	3,2	4,6	53,0	16,5	24,5	2,0	4,0
	Totaal Techniek	52,6	19,9	13,5	7,6	6,3	54,2	18,4	12,0	8,8	6,7	56,7	19,1	11,6	9,1	3,5
	Totaal	46,0	28,6	6,8	10,4	8,2	47,5	25,9	5,8	13,1	7,6	48,3	27,4	6,0	12,9	5,3

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

Hoop-gebied	Opleiding	Aantallen geslaagden in 2 jaar			Percentage geslaagden in 2 jaar		
		2012/2013	2013/2014	2014/2015	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Economie	Ad Bedrijfseconomie	2	5	10	20,0	50,0	41,7
	Ad Facility Management	7	7	7	53,8	63,6	58,3
	B Accountancy	71	67	44	43,0	38,5	32,8
	B Bedrijfseconomie	133	152	130	41,6	47,8	43,8
	B Bedrijfskunde MER	108	101	66	42,9	45,5	40,5
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	58	74	71	44,6	47,7	53,8
	B Business IT & Management	60	63	49	55,0	64,9	51,0
	B Commerciële Economie	99	157	130	45,6	52,2	54,4
	B Communicatie	123	118	114	58,6	68,2	65,5
	B European Studies	221	273	234	63,9	60,0	55,6
	B Facility Management	141	134	139	64,4	71,3	65,3
	B HBO - Rechten	268	325	331	49,4	57,2	57,9
	B Informatiedienstverlening en -management	26	10	14	65,0	50,0	66,7
	B Integrale Veiligheidskunde	86	104	110	54,1	51,7	56,4
	B International Business and Management Studies	171	186	186	44,4	48,2	47,9
	B Small Business en Retail Management	56	84	102	35,7	50,6	57,3
	Totaal Economie		1630	1860	1737	49,8	54,0
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	20	15	17	66,7	38,5	42,5
	B Human Resource Management	83	68	74	42,6	46,9	52,9
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	84	113	100	49,4	58,5	57,8
	B Pedagogiek		77	77		44,8	53,5
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	179	176	145	62,2	60,7	54,7
	B Sportkunde (Sportmanagement)	74	68	37	57,8	60,7	48,1
	Totaal Gedrag en Maatschappij		440	517	450	54,3	54,4
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	76	80	68	63,9	67,8	61,8
	B Management in de Zorg	19			70,4		
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	115	161	97	56,4	58,3	54,5
	B Voeding en Diëtetiek	171	187	234	57,8	50,3	54,2
	Totaal Gezondheidszorg		381	428	399	59,0	55,9
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	123	122	82	49,0	42,8	32,7
	B leraar vo 1e gr Lichamelijke Opvoeding (HALO)	97	91	80	45,8	51,7	40,0
	Totaal Onderwijs		220	213	162	47,5	46,2
Techniek	Ad Projectleider Techniek	12	15	7	80,0	88,2	77,8
	B Bouwkunde	73	56	30	56,6	50,9	37,5
	B Chemische Technologie	40	52	30	70,2	82,5	62,5
	B Civiele Techniek	49	34	37	65,3	43,0	57,8
	B Communication and Multimedia Design	86	85	84	55,5	47,8	46,7
	B Elektrotechniek	39	35	25	43,8	40,2	35,7
	B Human Technology	14	22	11	43,8	47,8	50,0
	B Industrieel Product Ontwerpen	81	125	111	50,6	65,4	63,1
	B Informatica	52	77	83	36,1	39,1	40,9
	B Information Security Management	43	30	29	91,5	61,2	63,0
	B Mechatronica	15	36	20	30,0	45,6	29,4
	B Mens en Techniek	56	78	88	56,6	62,9	59,9
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	17	17	38	60,7	58,6	69,1
	B Technische Bedrijfskunde	39	38	36	40,6	41,8	35,0
	B Technische Informatica	32	28	25	36,8	32,9	31,3
	B Technische Natuurkunde	46	65	69	48,4	53,3	61,6
	B Toegepaste Wiskunde	30	22	33	56,6	50,0	60,0
	B Werktuigbouwkunde	160	158	122	59,5	55,8	49,8
	Totaal Techniek		884	973	878	52,6	51,9
Totaal		3555	3991	3626	51,7	53,2	51,6

3.6a Aantal afgestudeerden voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk

Hoop-gebied	Opleiding	Aantallen afgestudeerden			Gemiddelde studieduur			
		2013/2014	2014/2015	2015/2016	2013/2014	2014/2015	2015/2016	
Economie	Ad Bedrijfseconomie	8	9	20	4,75	3,67	4,95	
	Ad Facility Management	11	9	12	3,27	4,56	3,00	
	B Accountancy	43	42	52	5,58	5,71	5,92	
	B Bedrijfseconomie	76	121	132	5,03	4,92	4,92	
	B Bedrijfskunde MER	104	76	104	4,89	4,99	5,37	
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	64	61	73	4,88	5,25	5,19	
	B Business IT & Management	57	61	65	5,49	5,26	5,34	
	B Commerciële Economie	116	132	119	5,09	5,20	5,24	
	B Communicatie	104	122	104	4,50	4,70	5,06	
	B European Studies	131	186	157	4,62	4,67	5,02	
	B Facility Management	135	149	135	4,52	4,79	4,71	
	B HBO - Rechten	132	173	195	5,03	5,23	5,29	
	B Informatiedienstverlening en -management	23	12	21	5,30	5,50	4,57	
	B Integrale Veiligheidskunde	60	89	72	4,57	4,72	4,89	
	B International Business and Management Studies	106	143	142	4,77	5,01	4,87	
	B Small Business en Retail Management	56	48	68	5,43	5,46	5,63	
	Totaal Economie		1226	1433	1471	4,87	4,98	5,10
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	23	38	30	4,96	5,39	5,10	
	B Human Resource Management	78	49	55	4,40	4,92	5,29	
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	102	105	107	5,00	5,08	5,50	
	B Pedagogiek	12	19	32	1,00	2,05	2,94	
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	134	152	143	4,51	4,39	4,85	
	B Sportkunde (Sportmanagement)	50	68	79	5,14	5,31	5,34	
	Totaal Gedrag en Maatschappij		399	431	446	4,61	4,75	5,03
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	51	48	44	4,25	4,42	4,57	
	B Management in de Zorg	14	8	8	5,00	5,88	5,13	
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	66	104	111	4,26	4,25	4,09	
	B Voeding en Diëtetiek	134	164	173	4,50	4,71	4,55	
	Totaal Gezondheidszorg		265	324	336	4,42	4,55	4,42
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	141	93	128	4,07	4,17	4,73	
	B leraar vo 1e gr Lichamelijke Opvoeding (HALO)	95	118	95	4,58	4,45	4,82	
	Totaal Onderwijs		236	211	223	4,28	4,33	4,77
Techniek	Ad Projectleider Techniek	11	12	11	2,09	2,08	2,45	
	B Bouwkunde	79	66	62	4,85	4,82	5,16	
	B Chemische Technologie	24	38	37	3,83	3,47	3,92	
	B Civiele Techniek	41	38	48	4,71	4,76	4,90	
	B Commercieel Ingenieur	12	7		6,33	7,71		
	B Communication and Multimedia Design	112	122	112	5,67	5,40	5,51	
	B Elektrotechniek	24	27	40	4,21	6,15	4,55	
	B Human Technology	11	12	15	5,55	5,83	5,27	
	B Industrieel Product Ontwerpen	61	76	80	4,62	4,79	4,59	
	B Informatica	62	42	59	4,85	5,76	5,14	
	B Information Security Management	22	21	34	4,77	4,71	4,74	
	B Mechatronica		8	13		4,00	4,69	
	B Mens en Techniek	58	59	51	4,53	4,85	4,80	
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	5	7	21	4,80	4,57	5,00	
	B Technische Bedrijfskunde	23	44	48	4,65	5,36	5,33	
	B Technische Informatica	52	44	33	5,02	5,25	5,61	
	B Technische Natuurkunde	37	32	49	4,51	4,69	4,82	
	B Toegepaste Wiskunde	16	13	25	5,44	5,00	4,84	
	B Werktuigbouwkunde	97	93	96	4,11	4,65	4,81	
	Totaal Techniek		747	761	834	4,77	4,96	4,92
	Totaal		2873	3160	3310	4,72	4,86	4,96

3.6b Aantal studiestakers voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk

Hoop-gebied	Opleiding	Aantallen studiestakers			Gemiddelde studieduur		
		2013/2014	2014/2015	2015/2016	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Economie	Ad Bedrijfseconomie	11	17	15	1,82	2,18	2,80
	Ad Facility Management	8	8	3	3,75	2,63	6,00
	B Accountancy	112	80	79	2,33	2,50	2,41
	B Bedrijfseconomie	165	158	113	2,10	1,89	2,48
	B Bedrijfskunde MER	140	97	82	2,28	2,74	3,16
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	108	98	109	2,27	2,79	2,41
	B Business IT & Management	69	79	26	3,51	3,05	6,04
	B Commerciële Economie	157	140	122	2,29	2,46	2,49
	B Communicatie	111	108	90	2,99	2,91	2,83
	B European Studies	223	214	243	2,03	1,93	2,27
	B Facility Management	96	88	105	2,66	2,01	2,54
	B HBO - Rechten	348	285	320	2,02	2,19	2,04
	B Informatiedienstverlening en -management	17	23	9	2,71	3,26	4,33
	B Integrale Veiligheidskunde	110	96	112	1,74	2,29	2,26
	B International Business and Management Studies	172	188	189	1,87	1,91	2,29
	B Small Business en Retail Management	118	103	99	3,29	2,55	3,14
Totaal Economie		1965	1782	1716	2,30	2,32	2,49
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	30	26	24	2,13	2,12	4,25
	B Human Resource Management	103	75	63	2,15	2,09	2,78
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	108	97	94	2,17	2,44	2,77
	B Pedagogiek	76	82	78	1,22	1,52	1,37
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	154	156	144	1,87	1,85	2,02
	B Sportkunde (Sportmanagement)	62	43	39	2,23	3,05	2,41
	Totaal Gedrag en Maatschappij		533	479	442	1,95	2,08
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	36	36	27	1,33	1,44	1,30
	B Management in de Zorg	8	10	3	3,75	3,60	5,33
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	151	104	86	1,58	1,61	1,88
	B Voeding en Diëtetiek	214	224	137	1,56	1,53	2,11
	Totaal Gezondheidszorg		409	374	253	1,59	1,60
Onderwijs	B leraar vo 1e gr Lichamelijke Opvoeding (HALO)	66	73	66	1,97	1,82	2,92
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	196	171	59	1,66	1,68	2,08
	Totaal Onderwijs		262	244	125	1,74	1,73
Techniek	Ad Projectleider Techniek	3	3	1	2,00	2,00	1,00
	B Bouwkunde	64	51	51	1,72	2,18	2,10
	B Chemische Technologie	21	24	39	2,52	2,33	1,97
	B Civiele Techniek	47	27	38	1,66	2,07	2,34
	B Commercieel Ingenieur		1	1		9,00	11,00
	B Communication and Multimedia Design	126	139	102	2,80	2,83	2,10
	B Elektrotechniek	51	37	28	2,00	1,57	2,00
	B HBO-ICT			190			1,47
	B Human Technology	25	20	2	2,00	2,20	4,00
	B Industrieel Product Ontwerpen	83	88	81	1,59	1,66	1,93
	B Informatica	138	120	27	2,28	2,20	4,81
	B Information Security Management	18	16	7	1,83	1,94	5,43
	B Mechatronica	37	37	33	1,27	1,38	1,21
	B Mens en Techniek	49	58	53	1,41	1,47	1,51
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	10	18	21	1,90	2,22	1,71
	B Technische Bedrijfskunde	46	50	58	1,65	1,76	1,91
	B Technische Informatica	51	41	15	2,57	2,32	6,47
	B Technische Natuurkunde	53	56	57	1,23	1,52	1,74
	B Toegepaste Wiskunde	30	24	39	1,43	2,46	1,54
	B Werktuigbouwkunde	122	112	129	1,42	1,82	1,87
	Totaal Techniek		974	922	972	1,90	2,04
Totaal		4143	3801	3508	2,05	2,11	2,30

Bijlage 3.7 Profileringsfonds voor financiële ondersteuning van studenten, 2016

Uitvoering van het reglement Profileringsfonds voor financiële ondersteuning van studenten. Het reglement bestaat uit twee delen; Financiële ondersteuning bij studievertraging door bijzondere omstandigheden en activiteiten (hoofdstuk 2) en Financiële ondersteuning bij bestuurs- of medezeggenschapsactiviteiten (hoofdstuk 3).

Commissie FOS

De Commissie FOS (Financiële Ondersteuning Studenten) is eenmaal in de 6 weken bij elkaar gekomen onder voorzitterschap van Albert van Kampen (extern jurist). De commissie bestond verder uit: Pauline de Boer (ambtelijk secretaris tot maart 2016), Marjolein Poot (ambtelijk secretaris van maart 2016 t/m december 2016), Alyssa Dil (student-lid) en Ciska de Bruijn (dossiers).

In 2016 zijn 201 aanvragen bij de commissie binnengekomen en behandeld.

Aanvragen bij het Profileringsfonds per Faculteit

Faculteit	Totaal	Bijzondere omstandigheden	Bestuur & medezeggenschap
Bestuur, Recht & Veiligheid	30	13	17
Business, Finance & Marketing	19	6	13
Gezondheid, Voeding & Sport	24	18	6
IT & Design	21	4	17
Management & Organisatie	36	27	9
Sociaal Werk & Educatie	17	17	0
Technologie, Innovatie & Samenleving	54	9	45
Totaal aanvragen in 2016	201	94	107

Het Profileringsfonds 2016 in cijfers:

- In totaal zijn 201 aanvragen behandeld in 2016, waarvan 107 aanvragen m.b.t. bestuurlijke activiteiten en 94 aanvragen voor bijzondere omstandigheden.
- 174 aanvragen zijn positief beoordeeld.
- 14 toekenningen m.b.t. 'ziekte'; 26 toekenningen m.b.t. 'bijzondere familieomstandigheden'; 9 toekenningen m.b.t. 'zwangerschap en bevalling'; 23 toekenningen m.b.t. 'functiebeperking'; 5 toekenningen m.b.t. topsport of andere activiteiten hoog niveau; 3 toekenningen m.b.t. 'niet-studeerbaarheid', 1 toekenning m.b.t. 'bijzondere familieomstandigheden' i.c.m. 'niet-studeerbaarheid', 1 toekenningen m.b.t. 'ziekte' i.c.m. 'bijzondere familieomstandigheden'; 2 toekenningen i.v.m. 'ziekte' i.c.m. 'functiebeperking' en 1 toekenning m.b.t. ziekte i.c.m. niet studeerbaarheid.
- In totaal zijn 89 aanvragen toegekend m.b.t. bestuurlijke activiteiten waarvan 4 naar aanleiding van een beroep op de hardheidsclausule.
- Er waren in 2016 geen toekenningen uit het Profileringsfonds aan niet-EER-studenten.
- 19 aanvragen zijn afgewezen of niet ontvankelijk verklaard. 8 aanvragen zijn aangehouden.
- Gemiddeld werd er 8,1 maanden toegekend aan Financiële ondersteuning bij bijzondere omstandigheden of activiteiten (in 2015: 8,8, in 2014: 7,4 en in 2013: 8,1 maanden).
- Gemiddeld werd er 4,0 maanden toegekend aan Financiële ondersteuning bij Bestuurs- of Medezeggenschapsactiviteiten (in 2015: 4,2, in 2014: 4,2 en in 2013 5,9 maanden).
- Het aantal behandelde aanvragen in 2016 (201) is hoger dan in 2015 (177).
- Er is in 2016 drie keer bezwaar gemaakt tegen een uitspraak van de Commissie FOS. Twee bezwaren zijn voorgelegd aan de Geschillenadviescommissie die beide bezwaren ongegrond heeft verklaard. Eén bezwaar is ingetrokken na uitspraak van de Geschillenadviescommissie in een soortgelijk geval.

Het totale aantal aanvragen in 2016 (201) is aanzienlijk hoger dan in 2015 (177). Het gemiddelde aantal toegekende maanden voor financiële ondersteuning bij bijzondere omstandigheden (8,1) is bijna gelijk aan 2015 (8,8). Het aantal toegekende maanden voor bestuursgerelateerde financiële ondersteuning (4,0) is nagenoeg gelijk aan 2015 (4,2). Het relatief lage gemiddelde aantal maanden (in vergelijking met 2013: 5,6) is te verklaren door een stijging over de afgelopen twee jaar van het aantal bestuursleden van kleinere studieverenigingen die aanspraak maken op een beurs.

In totaal is er in 2016 een bedrag van € 354.497 toegekend uit het Profileringsfonds. € 83.660 minder dan in 2015.

Een bedrag van € 262.382 is toegekend aan studenten die op grond van bijzondere omstandigheden ondersteuning hebben gekregen uit het Profileringsfonds. Een bedrag van € 92.144 is toegekend op grond van bestuursgerelateerde activiteiten.

Uitkering en aanvraag van financiële ondersteuning vinden vaak niet plaats in hetzelfde jaar. De hoogte van het verantwoorde bedrag in 2016 heeft voor een deel betrekking op aanvragen uit voorgaande jaren.

Aanvragen bij het Profileringsfonds per omstandigheid:	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Bestuursbeurzen	107	96	104	81	77	93
Bestuursbeurzen t.b.v. studentenorganisaties/-verenigingen	33	25	44	46	40	45
Bestuursbeurzen t.b.v. studieverenigingen	74	63	53	28	29	33
Lidmaatschap commissies binnen De Haagse Hogeschool	0	5	7	6	6	3
Lidmaatschap hogeschoolraad	0	1	0	0	0	6
Lidmaatschap opleidingscommissie	0	2	0	0	1	0
Lidmaatschap faculteitsraad	0	0	0	1	1	6
Ondersteuning bij verhoogd collegegeld	0	0	0	0	19	0
Bijzondere familieomstandigheden	28	15	11	25	14	9
Ziekte	15	16	25	17	17	15
Functiebeperking	24	21	12	20	13	12
Zwangerschap en bevalling	14	22	25	11	11	22
Topsport of vergelijkbare activiteiten op hoog niveau	5	2	2	0	1	4
Activiteiten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied	0	0	0	1	0	0
Niet-studeerbaarheid	3	0	0	4	1	0
Ziekte i.c.m. niet-studeerbaarheid	1	1	0	0	0	0
Ziekte i.c.m. bijzondere familieomstandigheden	1	2	4	2	3	0
Ziekte i.c.m. zwangerschap	0	0	0	0	2	0
Ziekte i.c.m. functiebeperking	2	1	2	0	0	0
Functiebeperking i.c.m. niet-studeerbaarheid	0	1	0	0	1	1
Functiebeperking i.c.m. bijzondere familieomstandigheden	0	0	0	0	1	0
Functiebeperking i.c.m. zwangerschap en bevalling	0	0	1	0	0	0
Bijz. familieomstandigheden i.c.m. niet-studeerbaarheid	1	0	0	0	1	0
Bijz. familieomstandigheden i.c.m. topsport	0	0	1	0	0	0
Zwangerschap i.c.m. bijzondere familieomstandigheden	0	0	1	1	0	0
Onbekend	0	0	0	1	0	0
Overname toekenning andere onderwijsinstelling	1	0	0	0	0	0
Afgewezen aanvragen	13	11	11	3	12	8
Afgewezen aanvragen bij verhoogd collegegeld	0	0	0	0	19	0
Niet ontvankelijk verklaarde aanvragen	6	5	17	16	4	0
Ingetrokken aanvragen	0	0	0	0	0	1
Aangehouden aanvragen	8	6	1	7	2	7
Beroepszaken	2	1	0	1	0	0
Totaal aanvragen	201	177	188	163	161	156

Overige beurzen (niet uit het Profileringsfonds)

In 2016 zijn uitgekeerd:

13x Holland Scholarship à € 5000

25x World Citizen Talent Scholarship à € 5000

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

Hoop-gebied	Opleiding	Aantallen NBSA na 1 jaar			Percentage NBSA na 1 jaar		
		2013/2014	2014/2015	2015/2016	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Economie	Ad Bedrijfseconomie	4	11	5	40,0	45,8	38,5
	Ad Facility Management	2	4	1	18,2	33,3	33,3
	B Accountancy	88	63	72	50,6	47,0	52,2
	B Bedrijfseconomie	143	133	108	45,0	44,8	48,0
	B Bedrijfskunde MER	105	75	40	47,3	45,7	27,4
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	65	41	60	41,9	30,8	43,8
	B Business IT & Management	24	35		24,7	36,5	
	B Commerciële Economie	131	80	94	43,5	33,5	40,9
	B Communicatie	31	38	39	17,9	21,8	26,5
	B European Studies	156	147	153	34,3	34,8	40,5
	B Facility Management	45	47	51	23,9	22,0	23,9
	B HBO - Rechten	214	194	209	37,7	33,9	36,1
	B Informatiedienstverlening en -management	8	4		40,0	19,0	
	B Integrale Veiligheidskunde	82	74	74	40,8	37,9	37,6
	B International Business and Management Studies	181	171	157	46,9	44,1	42,2
B Small Business en Retail Management	76	62	44	45,8	34,8	33,8	
Totaal Economie		1355	1179	1107	39,3	36,1	38,0
Gedrag en Maatschappij	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	16	11	7	41,0	27,5	41,2
	B Human Resource Management	65	39	28	44,8	27,9	23,5
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	64	47	39	33,2	27,2	28,1
	B Pedagogiek	66	53	55	38,4	36,8	41,4
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	84	81	72	29,0	30,5	35,5
	B Sportkunde (Sportmanagement)	37	24	30	33,0	31,2	29,4
	Totaal Gedrag en Maatschappij		332	255	231	34,9	30,4
Gezondheidszorg	B Huidtherapie	33	25	21	28,0	22,7	18,6
	B Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	97	71	48	35,1	39,9	27,3
	B Voeding en Diëtetiek	145	154	70	39,0	35,6	33,8
	Totaal Gezondheidszorg		275	250	139	35,9	34,7
Onderwijs	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs (PABO)	147	145	37	51,6	57,8	34,6
	B leraar vo 1e gr Lichamelijke Opvoeding (HALO)	44	38	37	25,0	19,0	22,0
	Totaal Onderwijs		191	183	74	41,4	40,6
Techniek	Ad Projectleider Techniek	2	1	1	11,8	11,1	5,9
	B Bouwkunde	49	42	37	44,5	52,5	44,6
	B Chemische Technologie	10	11	27	15,9	22,9	22,5
	B Civiele Techniek	40	22	30	50,6	34,4	31,9
	B Communication and Multimedia Design	67	61	52	37,6	33,9	35,1
	B Elektrotechniek	43	27	26	49,4	37,0	40,0
	B HBO-ICT			148			32,5
	B Human Technology	15	8		32,6	36,4	
	B Industrieel Product Ontwerpen	50	49	44	26,2	27,8	25,6
	B Informatica	97	94		49,2	46,3	
	B Information Security Management	17	15		34,7	32,6	
	B Mechatronica	42	44	50	53,2	64,7	49,0
	B Mens en Techniek	41	53	53	33,1	36,1	42,4
	B Ruimtelijke Ontwikkeling	9	10	11	31,0	18,2	22,9
	B Technische Bedrijfskunde	40	51	31	44,0	49,5	34,8
	B Technische Informatica	47	49		55,3	61,3	
	B Technische Natuurkunde	48	37	52	39,3	33,0	46,4
	B Toegepaste Wiskunde	22	16	31	50,0	29,1	40,8
	B Werktuigbouwkunde	97	84	105	34,3	34,3	37,4
	Totaal Techniek		736	674	698	39,3	38,2
Totaal		2889	2541	2249	38,5	36,1	35,2

3.9a Overzicht resultaten definitieve NVAO besluiten januari - februari 2017

Opleiding		MICM	ES
NVAO kader (19-12-2014)		29-09-20	29-11-22
Accreditatie verleend tot en met		30-09-16	07-11-16
Datum besluit		30-09-16	07-11-16
Varianten		VT + DT	VT
Onderwerp	Standaard		
1. Beoogde eindkwalificaties	1. Eindkwalificaties	V	G
2. Programma	2. Orientatie / Ontwikkelingen onderzoek / beroep	G	G
	3. Inhoud	G	E
	4. Vormgeving	G	G
	5. Aansluiting instroom	V	V
	6. Personeel	G	E
4. Voorzieningen	7. Huisvesting e.d.	G	V
	8. Begeleiding en informatievoorziening	G	V
5. Kwaliteitszorg	9. Kwaliteitszorg	V	V
6. Resultaten	10. Toetsing	V	G
	11. Gerealiseerd niveau	V	G
Eindoordeel		V	G

	Standard	Oordeel
Bijzonder kenmerk Internationaliseren	1. Vision on internationalisation	G
	2. Learning outcomes	E
	3. Teaching and learning	E
	4. Staff	E
	5. Students	G
Eindoordeel		Positief

Op basis NVAO-kader dd. 22 nov. 2011

Opleiding		CO*		
NVAO kader (19-12-2014)		30-10-20		
Accreditatie verleend tot en met		27-10-16	31-10-14	
Datum besluit		27-10-16	31-10-14	
Onderwerp	Standaard	VT	DT	ICM
1. Beoogde eindkwalificaties	1. Eindkwalificaties	V	V	V
2. Programma	2. Orientatie / Ontwikkelingen onderzoek / beroep	V	V	V
	3. Inhoud	V	V	V
	4. Vormgeving	V	V	V
	5. Aansluiting instroom	V	V	V
	6. Studeerbaarheid	V	V	V
	7. Duur en omvang	V	V	V
	8. Personeelsbeleid	V	V	V
3. Personeel	9. Kwalificaties personeel	G	G	G
	10. Omvang personeel	G	G	G
4. Voorzieningen	7. Huisvesting e.d.	V	V	V
	8. Begeleiding en informatievoorziening	V	V	V
5. Kwaliteitszorg	13. Evaluatie/doelen	G	G	G
	14. Verbetermaatregelen	V	V	V
	15. Betrokkenheid stakeholders	G	G	G
6. Resultaten	16. Toetsen en eindkwalificaties	V	V	V
Samenvattend oordeel		V	V	V

Excellent
Goed
Voldoende
Onvoldoende

* het recente besluit betreft enkel de VT variant, die een herstelperiode heeft gehad; voor de deeltijdvariant en ICM gelden de oordelen van het NVAO besluit dd. 31-10-2014.

3.9b Overzicht resultaten rapportage panel bij de uitgebreide opleidingsbeoordeling januari 2016 - febr. 2017

Opleiding		ES	MICM	MECH	MBA*	
NVAO kader (19-12-2014)		07-04-16	25-04-16	28-09-16	nov. 2016	
Datum rapportage		Varianten	VT (4 en 3 jarig)	VT + DT	VT	VT + DT
Onderwerp	Standaard					
1. Beoogde eindkwalificaties	1. Eindkwalificaties	G	V	G	V	
2. Programma	2. Orientatie / Ontwikkelingen onderzoek / beroep	G	G	G	V	
	3. Inhoud	E	G	G	V	
	4. Vormgeving	G	G	V	V	
	5. Aansluiting instroom	V	V	V	V	
	6. Personeel	E	G	G	V	
4. Voorzieningen	7. Huisvesting e.d.	V	G	V	V	
	8. Begeleiding en informatievoorziening	V	G	V	V	
5. Kwaliteitszorg	9. Kwaliteitszorg	V	V	V	V	
6. Resultaten	10. Toetsing	G	V	V	V	
	11. Gerealiseerd niveau	G	V	V	V	
Samenvattend oordeel		G	V	V	V	

	Standard	Oordeel
Bijzonder kenmerk Internationaliseren	1. Intended Internationalisation	G
	2. Graduate achievement	E
	3. Teaching and learning	E
	4. Staff	E
	5. Students	G

* herbeoordeling

Excellent
Goed
Voldoende
Onvoldoende

3.10 Overzicht lectoren

Onderzoeks- platform	Lector	Lectoraat	Fac
Goed bestuur voor een veilige wereld	Dr. H.C. (Henno) Theisens	Public Governance	BRV
	Dr. M.E.M. (Marcel) Spruit	Cyber security & safety	ITD
	Dr. T. (Thomas) Quillinan	Network and Systems Engineering Cyber Security	ITD
	Dr. V.J.M. (Vincent) Smit	Grootstedelijke Ontwikkeling	BRV
	Dr. J.H.C. (Jos) Walenkamp	Internationale Samenwerking	BRV
	Prof. dr. Ir. J.J.C. (Joris) Voorhoeve	Internationale Vrede, Recht en Veiligheid	BRV
	Dr. B. (Baukje) Prins	Burgerschap en Diversiteit	SWE
	Prof. dr. (Jaap) de Zwaan	European Integration	BRV
	Dr. M.P. (Mark) Mobach	Ruimtelijke Ordening en de Gebruiker	MO
Kwaliteit van Leven; Mens en technologie	Dr. E. (Erwin) de Vlugt	Technologie voor Gezondheid	TIS
	Dr. S.I. (Sanne) de Vries	Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving	GVS
	Drs. M.W.A. (Tinus) Jongert MSc.	Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving	GVS
	A.W. (Bert) Mulder	Informatie, Technologie en samenleving	ITD
	Dr. F.H. (Frans) Hoogeveen	Psychogeriatric	SWE
	Dr. D.M. (Deirdre) Beneken genaamd Kolmer	Mantelzorg	GVS
	Dr. J.R.M. (Joost) van der Sijp	Oncologische zorg	GVS
	Dr. A.J. (Arend) de Kloet	Revalidatie	GVS
The Next Economy	Dr. J.C. (Jacco) van Uden	Change Management	MO
	Dr. Ir. A.C. (Rianne) Valkenburg	Designerly Innovation	BFM
	Dr. Ing. I (Jurgen) van Grinsven	Risicomanagement	BFM
	Dr. G.S.W. (Gertrud) Blauwhof MBA	Innoverend ondernemen	BFM
	Drs. N. (Klaas) Molenaar Msc	Financial Inclusion and New Entrepreneurship	BFM
Connected learning	Dr. E. (Ellen) Sjoer	Duurzame Talentontwikkeling	BFM
	Drs. G.D. (Dick) Rijken	Informatie, Technologie en Samenleving	ITD
	Prof. dr. L.M. (Marli) Huijjer	Filosofie en Beroepspraktijk	ITD
	Vacature	Inclusive Education	SWE
Buiten de platformen	Dr. K. (Karel) Mulder	Stedelijk Metabolisme	TIS
	Dr. L.C.M. (Laure) Itard	Energie en de Gebouwde Omgeving	TIS
	Dr. J.F.B. (John) Bolte	Smart Sensor Systems	TIS
	Dr. R.F.W. (René) Diekstra	Jeugd en Opvoeding	SWE
	Vacature	Huidzorg	GVS

3.11 Bijeenkomsten vanuit lectoraten geïnitieerd of georganiseerd met 100 bezoekers of meer in 2016

		Lectoraat	Aantal bezoekers
11-2-2016	www.corporatebodies-filmfest.org 11-13 februari 2016	Change Management	1500
22-3-2016	Symposium "Meedoen Geld(t)" met Koningin Máxima	Financial Inclusion and New Entrepreneurship	400
24-3-2016	ICT Café	Informatie, Technologie en Samenleving	100
12-5-2016	Symposium lectoraat Mantelzorg 2016, Jonge mantelzorgers	Mantelzorg	150
18-5-2016	Dag van de Hybride Student-Ondernemer 2016	Financial Inclusion and New Entrepreneurship	150
16-6-2016	Workshop Denken over technologie. Symposium Foodture of Technology. Den Haag	Mantelzorg	150
30-6-2016	Universal Peace Foundation	Internationale Vrede, Recht en Veiligheid	100
6-7-2016	ICT Café	Informatie, Technologie en Samenleving	100
25-8-2016	Conferentie over democratie met docenten van basisscholen	Internationale Vrede, Recht en Veiligheid	250
23-9-2016	Conferentie Suicidepreventie, waarom faalt het?	Jeugd en opvoeding	220
30-9-2016	Conferentie Water Desalination Project met Institute for Global Justice	Internationale Vrede, Recht en Veiligheid	150
5-10-2016	Workshop koppeling onderwijskader en WIN-themas m.b.t. onderzoek	Smart Sensor Systems	100
3-11-2016	Ontwikkeling en realisatie www.thnkfst.nl	Change Management	600
9-11-2016	Seminar 'Nieuwe businessmodellen en nieuwe economie'	Innoverend Ondernemen	250
10-11-2016	Intreerede lector Karel Mulder "Our common city: het metabolisme van de stad"	Stedelijk Metabolisme	200
10-11-2016	Intreerede lector Edwin de Vlugt "Robots, who cares?"	Technologie voor Gezondheid	200
10-11-2016	Netwerkmeeeting M&PC: Thijs Homan	Change Management	250
23-11-2016	Lezing over onderwijsinnovatie en de toekomst van leren. NRC Live, Rotterdam	Filosofie & Beroepspraktijk	350
23-11-2016	Lezing over onderwijsinnovatie en de toekomst van leren. NRC Live, Rotterdam	Duurzame Talentontwikkeling	350

3.12 Extern gefinancierde projecten 2016

Lopende extern gefinancierde projecten

- De perfecte sportrolstoel [GVS] (Raaksubsidie): Technische innovatie aan de sportrolstoel voor prestaties in de topsport (basketbal).
- Citylab [BFM] (subsidie: gemeente Den Haag): Lab ondernemendheid en ondernemerschap in het onderwijs in Den Haag (penvoerder ROC Mondriaan, medepartner: InHolland)
- De Haagse Hybride ondernemer (lectoraat FINE) (subsidie: Fonds 1818): financiële dienstverlening/startfinanciering aan nieuwe (hybride) ondernemers.
- Zicht op Sturing [lect GOV] (subsidie NRO): Beleidsonderzoek Invloed van sturingsdynamiek in complexe onderwijsstelsels en binnen besturen op de onderwijspraktijk.
- Network WTO and EU-Russia Cooperation: Legal and Economic Aspects [lect Eur Int](subsidie: Erasmus Plus/Jean Monnet) Establish an Academic Institutions Network on the Subject of effective cooperation between Russia and EU in the WTO framework. Penvoerder: Moscow State Institute of International Relations University
- Real-time feedback voor een betere schaatsprestatie [GVS](subsidie: STW): onderzoeksproject van penvoerder TU Delft met diverse medepartners.
- WMO werkplaats Implementatie [SWE] (subsidie Ministerie VWS): partner binnen project HSL)
- Learning Community Wijkverpleegkundige [lect Mantelzorg] (subsidie: ZonMW): Vormgeving wijkverpleegkundige van de toekomst met partijen uit het werkveld.
- Topsportondersteuning samenwerkende onderwijsinstellingen Den Haag [OKC] (subsidie: gemeente Den Haag)
- Community Service Engineer (subsidie: EU/Erasmus-subsidie): [IT&Design] Partnering. Penvoerder: Thomas More Kempen België: vormgeven aan het vakgebied van de maatschappelijk georiënteerde engineer.
- Laak Vitaal [lect GSO] (subsidie: gemeente Den Haag): Intervenieren ter versterking van de vitaliteit van de inwoners van Haagse wijk Laak.
- Co-design with kids - early mastering of 21st century skills' [lect GSO] (subsidie: NRO): Onderzoek ontwikkeling 21 century skills bij basisschoolkinderen; Penvoerder TU Delft
- Ontwikkeling, exploitatie en implementatie van Mantelzorgkamers 2016 [lect Mantelzorg] (Gemeente Den Haag)
- Academische werkplaats Jeugd Noordelijk ZuidHolland [lect J&O] (subsidie: ZonMW): verbeteren van de integrale ketenzorg door middel van het verbinden van ontwikkeling, onderzoek en opleiding. Partner, Penvoerder: TNO
- Skills4Life voor VMBO en praktijkonderwijs [lect J&O](Raaksubsidie): verbinden van opvoeding door Onderwijs, Ouders en (stage) Omgeving
- Denken, doen, delen Moocs: [BRV] (subsidie SURF)
- Installaties 2020 [lect. EGO] (Raaksubsidie): Automatiseringsoplossingen voor bediening en controle gebouwinstallaties.
- Fast @ home [lect REV] (Raaksubsidie): Digitale revalidatie omgeving voor patiënten met CVA.
- Trans National Creative Exchange : (Creative Europe Culture Cooperation Projects 2015) Partnering. Penvoerder Southampton Solent University. Collaboration on new models to help internationalise careers in the creative sector.
- Project rolstoeltennis [GVS] (KNLTB)
- Regionaal Kennisnetwerk Jeugd [SWE] (Stichting Steunfonds Den Haag). Structurele samenwerking opleiding en partners werkveld.
- Inkoop Symposium [M&O] (Gemeente Den Haag). 'Inspiratie voor Innovatie'.
- Wheelchair Sport Performance Monitor [GVS] (ZonMw). Meten van sportrolstoel bewegingen.
- Healthy by Design [Lect GLSO] (ZonMw).
- Open Platform voor Smart data in Combinatie met Holistische Analyse Leidend tot Energie Reductie [Lect Cyber] (iDEEGO). Energieregelsystemen en -diensten voor energiebesparing en optimaal energiegebruik op gebouw- en gebiedsniveau.
- USB - (D)C [TIS] (iDEEGO). Ontwikkeling en introductie van USB Type C Technologie op basis van gelijkspanningstechnologie.
- DC-Flexhouse [TIS] (iDEEGO). Flexibele energie-infrastructuur.
- Friends 4 Future [Lect REV](Stichting Steunfonds Den Haag).
- Promoting Excellence in Employability and Transversal Skills [BFM](Erasmus+ KA2 Action). Penvoerder Glasgow Caledonian University.
- Platform Sport en Bewegen [Lect GLSO](Platformregeling SIA).
- Platform Urban Energy. [Lect EGO](Platformregeling SIA).
- Top-up DC-Onderwijs [TIS] (Raaksubsidie)
- Motiveren in Beweging [Lect J&O] (Stichting Steunfonds Den Haag).

- Balans Spatial Augmented Reality [Lect GLSO](ZonMw Sportinnovator Prijs). Onderzoek balanceeropstellingen.
- Verbetering van de aansluiting vo/mbo naar het hoger onderwijs [BRV](Ministerie OC&W). Onderzoek aansluiting vo/mbo naar HBO vanuit sint Maarten, Curacao en Aruba.
- Syrische vluchtelingen aan het werk [lect DT](Stichting Instituut GAK). Verbeteren positie Nederlandse arbeidsmarkt van vluchtelingen in Nederland.
- Evaluatie Buurtsportcoach [lect GLSO](Ministerie VWS). Onderzoek effecten buurtsportcoaches en combinatiefunctionarissen in Nederland.
- Onderzoek Economische impact Evenementen [GVS](Gemeente Den Haag, opdracht). Onderzoek bezoekers aantallen bij evenementen in Gemeente Den Haag.

4.1 HRM facts & figures

HRM FACTS & FIGURES sociaal jaarverslag 2016		
Begrip	Omschrijving	Opmerking
Algemeen	De gegevens in de rapportage hebben betrekking op, zowel vast als tijdelijk, personeel in loondienst met de contractsoorten D2 t/m D6 (conform de Cao-hbo 2014-2016 Hoofdstuk D, blz. 20-23). Dit is exclusief leden van het College van Bestuur. Medewerkerssubgroepen: cao-medewerker, student-assistent en LAP-medewerker.	De gegevens worden getoond in fte's, aantallen en waar relevant ook in percentages.
OP	Onderwijzend personeel	
OBP	Onderwijsbeheer personeel	
OE	Organisatie-eenheid in SAP HCM, bijvoorbeeld een opleiding van een faculteit.	
Vast contract	Arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd (D2), arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd met uitzicht op onbepaalde tijd (D3)	D2, D3
Tijdelijk contract	Arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd (D4, D5), tijdelijke uitbreiding op een reeds bestaande betrekking (D6)	D4, D5, D6
Peildatum	31 december 2016	
Bron	SAP HCM	

Totaal aantal fte's per categorie OP/OBP en man/vrouw					
	2012	2013	2014	2015	2016
OP	978,9	1.005,2	1.044,0	1.101,0	1.125,2
OBP	552,4	560,7	582,7	575,8	632,1
Totaal	1.531,3	1.565,9	1.626,7	1.676,8	1.757,3
Man	762,3	748,7	758,7	788,8	825,6
Vrouw	769,0	817,2	868,0	888,0	931,7
Totaal	1.531,3	1.565,9	1.626,7	1.676,8	1.757,3

Totaal aantal medewerkers per categorie OP/OBP en man/vrouw					
	2012	2013	2014	2015	2016
OP	1.259	1.279	1.318	1.378	1.403
OBP	673	668	685	672	736
Totaal	1.932	1.947	2.003	2.050	2.139
Man	928	899	901	929	969
Vrouw	1.004	1.048	1.102	1.121	1.170
Totaal	1.932	1.947	2.003	2.050	2.139

Totaal aantal fte's per organisatie-eenheid en totaal, verhouding man/vrouw en OP/OBP per organisatie-eenheid en totaal per 31-12-2016			
Organisatie-eenheid	fte	Verhouding man/vrouw in %	Verhouding op/obp in %
BC	44,0	41/59	0/100
BFM	219,3	55/45	83/17
BRV	172,6	48/52	84/16
BZ	16,9	30/70	0/100
FZIT	154,7	63/37	0/100
GVS	187,3	35/65	83/17
HRM	25,9	10/90	0/100
ITD	151,0	58/42	83/17
MO	242,9	42/58	83/17
MOB*	2,0	50/50	0/100
MPC	19,0	33/67	18/82
OKC	140,7	28/72	0/100
SWE	157,5	34/66	80/20
TIS	223,6	64/36	84/16
Totaal	1757,3	47/53	64/36

*MOB is het mobiliteitscentrum. Hierin zijn twee medewerkers administratief ondergebracht.

Totaal aantal medewerkers per organisatie-eenheid en totaal, verhouding man/vrouw en OP/OBP per organisatie-eenheid en totaal per 31-12-2016			
Organisatie-eenheid	Aantal	Verhouding man/vrouw in %	Verhouding op/obp in %
BC	48	38/63	0/100
BFM	269	52/48	84/16
BRV	206	49/51	84/16
BZ	21	29/71	0/100
FZIT	166	61/39	0/100
GVS	238	35/65	84/16
HRM	30	10/90	0/100
ITD	185	55/45	83/17
MO	298	39/61	82/18
MOB*	2	50/50	0/100
MPC	25	36/64	24/76
OKC	168	27/73	0/100
SWE	209	32/68	81/19
TIS	274	64/36	84/16
Totaal	2139	45/55	66/34

*MOB is het mobiliteitscentrum. Hierin zijn twee medewerkers administratief ondergebracht.

Gemiddeld verzuimpercentage per kalenderjaar 2012 t/m 2016 (berekend over de periode 1 jan t/m 31 dec van het betreffende kalenderjaar)					
	2012	2013	2014	2015	2016
Gemiddeld ziekteverzuim exclusief zwangerschap in %	3,8	3,6	4,2	4,0	4,0

Gemiddeld verzuimpercentage 2016	
Organisatie-eenheid	Percentage
BC	4,4 %
BFM	2,0 %
BRV	3,2 %
BZ	3,9 %
FZIT	4,4 %
GVS	3,9 %
HRM	2,5 %
ITD	3,9 %
MO	5,1 %
MOB*	10,0 %
MPC	4,7 %
OKC	5,5 %
SWE	4,2 %
TIS	2,8 %
TOTAAL Hogeschool	4,0 %

Gemiddeld verzuimpercentage kalenderjaar 2016 (berekend over de periode 1 jan 2016 t/m 31 dec 2016) per organisatie-eenheid	
Organisatie-eenheid	Gemiddeld ziekteverzuim exclusief zwangerschap in %
BC	4,4
BFM	2,0
BRV	3,2
BZ	3,9
FZIT	4,4
GVS	3,9
HRM	2,5
ITD	3,9
MO	5,1
MOB*	10,0
MPC	4,7
OKC	5,5
SWE	4,2
TIS	2,8

*MOB is het mobiliteitscentrum. Hierin zijn twee medewerkers administratief ondergebracht.

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

Het percentage vaste aanstelling is ten opzichte van 2015 met 0,1 % gestegen.

Verhouding leeftijdscategorieën (van 10 jaren) gebaseerd op fte's, getoond in %						
Leeftijdscategorie	≤ 29	30-39	40-49	50-59	≥ 60	Totaal
2016	6	28	26	26	14	100

De verhouding is ten opzichte van 2015 ongewijzigd.

Functieschaalverdeling op 31-12-2016 gebaseerd op aantallen, getoond in %	
Functieschaal	Totaal
≥ 14	1,7
13	4,9
12	26,4
11	39,3
10	6,1
9	4,1
8	7,6
7	5,3
6	2,4
≤ 5	1,2
ST	1
Totaal	100

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

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

Functieschaalverdeling op 31-12-2016 gebaseerd op aantallen, getoond in %			
Functieschaal	Totaal	Man	Vrouw
≥ 14	2	54	46
13	5	62	38
12	26	55	45
11	39	46	54
10	6	37	63
9	4	45	55
8	8	26	74
7	5	23	77
6	2	23	77
≤ 5	2	68	32
ST	1	27	73
Totaal	100	45	55

ST is studentassistentenschaal

Professionalisering	Kosten	% Bruto loonsom
Cursuskosten personeel	€ 2.199.390,97	
Symposia- en congreskosten	€ 687.095,24	
Vakliteratuur/abonnementen	€ 357.969,00	
Subtotaal	€ 3.244.455,21	3,11%
Promovendi	€ 905.325,00	
Totaal	€ 4.149.780,21	3,98%
Bruto loonsom 2016 HHS		€ 104.393.520

4.2 Overzicht beroep- en bezwaarschriften naar onderwerp

Omschrijving: Overzicht beroep- en bezwaarschriften naar onderwerp
Peildatum: 31 december 2016

Het CBE ontving in het verslagjaar 384 beroepschriften. De GAC ontving 86 bezwaarschriften. Het totale aantal beroep- en bezwaarschriften (470) ligt daarmee lager dan in 2015 (28 minder).

Tegen de volgende beslissingen tekenden studenten beroep of bewaar aan:

College van Beroep voor de Examens

• bindend studieadvies (BSA)	212
• inhoud van tentamens	61
• cijfer	6
• maatregel (ordemaatregelen of onregelmatigheden bij toetsen)	26
• stage/afstuderen	31
• overig	48

Geschillenadviescommissie

• overig	48
• Financiële Ondersteuning Studenten (FOS)	5
• toelating 21+-toets	1
• inschrijving	57
• uitschrijving	14
• collegegeld	9
• besluit CvB over definitieve ontzegging toegang	0

Van de 470 ingediende bezwaar- en beroepschriften werden er:

- 13 niet ontvankelijk verklaard;
- 18 ingetrokken omdat de student met de studie stopte;
- 272 ingetrokken naar aanleiding van een schikkingsvoorstel;
- 47 ingetrokken als reactie op het verweerschrift van de examencommissie;
- 90 behandeld in een zitting van het CBE waarvan er:
 - 6 alsnog werden geschikt;
 - 7 alsnog niet ontvankelijk werden verklaard;
 - 20 gegrond werden verklaard;
 - 57 ongegrond werden verklaard;

Eind december 2016 waren 30 beroepszaken nog niet afgewikkeld.

5. Jaarrekening 2016

Algemeen

De jaarrekening is opgemaakt op 25 april 2017.

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

Het boekjaar is gelijk aan het kalenderjaar.

De jaarrekening 2016 is opgesteld conform de verslaggevingsvereisten die zijn vastgelegd in de Richtlijn Jaarverslaggeving Onderwijs die verwijst naar de richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving (waaronder RJ 660) en het Burgerlijk Wetboek (BW 2, titel 9).

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

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

- voorzieningen
- bijzondere waardeverminderingen
- latente belastingvorderingen

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

Financiële instrumenten

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

Salderen

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

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

Vreemde valuta

Een transactie in vreemde valuta wordt bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de functionele valutakoers op de transactiedatum. Monetaire balansposten in vreemde valuta worden omgerekend tegen de functionele valutakoers op de balansdatum.

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

Verbonden partijen

Als verbonden partij wordt aangemerkt een natuurlijk persoon of een rechtspersoon waarin beleidsbepalende invloed dan wel invloed van betekenis uitgeoefend kan worden op basis van niet zakelijke gronden. In het jaar 2016 hebben er geen van betekenis zijnde transacties met verbonden partijen plaatsgevonden.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Activa

Immateriële vaste activa

Een immaterieel vast actief wordt in de balans opgenomen als:

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

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

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

Kosten van ontwikkeling

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

Materiële vaste activa

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

De afschrijvingstermijnen zijn gebaseerd op de economische levensduur.

Gebouwen en terreinen

Activeringsgrens € 50.000.-

Gebouwen

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

Afschrijvingsmethodiek Lineair in 30 jaar.

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

Aanpassingen in de gebouwen De in de loop van het jaar geactiveerde aanpassingen in gebouwen worden afgeschreven vanaf het moment van in gebruik name. De afschrijvingstermijn is lineair in 5 jaar.

Meerjaren Onderhoud

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

Afschrijvingsmethodiek Lineair op basis van de economische levensduur.

In de onderstaande clusters worden verschillende afschrijvingstermijnen gehanteerd.

Schilderwerk, luchtbehandeling, afwerkingen 5-10 jaar

Installaties 11-20 jaar

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

Terreinen

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

Afschrijvingsmethodiek Over terreinen wordt niet afgeschreven met uitzondering van de kunstgrasvelden.

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

Inventaris en apparatuur

<i>Activeringsgrens</i>	€ 2.000,- met uitzondering van meubilair en ICT-apparatuur, deze worden altijd geactiveerd.
<i>Waardering</i>	Verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen.
<i>Afschrijvingsmethodiek</i>	De afschrijvingen worden naar tijdsgelang vanaf de maand van ingebruikname van het actief berekend over de aanschaffingswaarden onder aftrek van doelsubsidies. De afschrijvingstermijn varieert van 3 tot 15 jaar.

Kunst (niet aan het proces dienstbare materiële vaste activa)

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

Vlottende activa**Vorderingen**

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

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

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

Passiva**Eigen Vermogen**

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

Algemene Reserve

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

Bestemmingsreserves

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

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

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

Bestemmingsfondsen

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

Bestemmingsfonds Decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen

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

Voorzieningen

Een voorziening wordt gevormd voor verplichtingen waarvan het waarschijnlijk is dat zij zullen moeten worden afgewikkeld en waarvan de omvang redelijkerwijs is in te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde, met uitzondering van de voorzieningen die tegen contante waarde worden gewaardeerd als het effect van de tijdswaarde materieel is.

Voorziening sociaal beleid

Deze voorziening heeft betrekking op kosten in verband met de reorganisatie van activiteiten en wordt slechts gevormd indien een feitelijke of juridische verplichting is ontstaan. De hoogte van de voorziening wordt jaarlijks vastgesteld aan de hand van de verwachte ontslagvergoedingen en reorganisatiekosten.

Jubileumvoorziening

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

Voorziening wachtgeld

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

Kortlopende schulden

Dit betreffen schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar. Kortlopende schulden worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de schuld

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

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

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

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en – subsidies

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

Personele lasten

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

De Haagse Hogeschool heeft een pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basis premies betaald door de instelling. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. De 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 actuele dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2016 is 96,6% (97,2% eind 2015). Met ingang van 2015 is de zogenaamde beleidsdekkingsgraad geïntroduceerd. Dit is de gemiddelde dekkingsgraad over de laatste 12 maanden. Doordat het een gemiddelde betreft, is deze beleidsdekkingsgraad minder aan schommelingen onderhevig. De beleidsdekkingsgraad bedroeg op 31 december 2016 91,7% (98,7% eind 2015).

Renteopbrengsten

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

Rentelasten

Rente wordt toegerekend aan de opeenvolgende verslagperioden naar rato van de resterende hoofdsom. (Dis)agio en aflossingspremies worden als rentelast aan de opeenvolgende verslagperioden toegerekend, zodanig dat tezamen met de over de lening verschuldigde rentevergoeding de effectieve rente in de staat van baten en lasten wordt verwerkt en in de balans de amortisatiewaarde van de schuld. Periodieke rentelasten en soortgelijke lasten komen ten laste van het jaar waarover zij verschuldigd zijn.

Grondslagen voor de bepaling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen. Winstbelasting, ontvangen en betaalde interest worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

A.1.1 Balans (na resultaatbestemming) per 31 december 2016

	2016		2015	
Vaste activa				
1.1 Immateriële vaste activa	0		0	
1.2 Materiële vaste activa	133.029		113.274	
Totaal vaste activa		133.029		113.274
Vlottende activa				
1.5 Vorderingen	23.272		22.315	
1.7 Liquide middelen	43.165		72.057	
Totaal vlottende activa		66.437		94.372
Totaal activa		199.466		207.646
Passiva				
2.1 Eigen vermogen		129.318		140.639
2.2 Voorzieningen		4.420		3.845
2.4 Kortlopende schulden		65.728		63.162
Totaal passiva		199.466		207.646

A.1.2 Staat van baten en lasten over 2016

	2016		Begroting 2016		2015	
Baten						
3.1 Rijksbijdragen	141.173		142.444		140.855	
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.326		1.400		807	
3.3 Collegegelden	49.536		48.507		48.360	
3.4 Baten werk in opdracht van derden	3.382		3.095		3.193	
3.5 Overige baten	6.356		4.155		5.682	
Totaal baten		201.773		199.601		198.897
Lasten						
4.1 Personele lasten	167.775		161.426		155.659	
4.2 Afschrijvingen en waardeverminderingen	11.225		12.414		10.675	
4.3 Huisvestingskosten	10.603		10.366		10.185	
4.4 Overige lasten	23.559		21.633		23.997	
Totaal lasten		213.162		205.839		200.516
Saldo baten en lasten		-11.389		-6.238		-1.619
5 Financiële baten en lasten		68		250		208
Resultaat		-11.321		-5.988		-1.411
6 Belastingen	0	0	0	0	-149	-149
Totaal resultaat		-11.321		-5.988		-1.560

A.1.3 Kasstroomoverzicht over 2016

	2016		2015	
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo baten en lasten		-11.389		-1.619
Aanpassingen voor:				
Afschrijvingen en waardeverminderingen	11.225		10.675	
Mutatie financiële vaste activa	-		-	
Mutatie langlopende schulden	-		-	
Mutaties voorzieningen	575		120	
		11.800		10.795
Veranderingen in vlottende middelen:				
Voorraden	-		-	
Vorderingen	-957		1.614	
Effecten	-		-	
Kortlopende schulden	2.566		3.757	
		1.609		5.371
Kasstroom uit bedrijfsoperaties				
Ontvangen interest	68		59	
Betaalde interest	-		-	
Buitengewoon resultaat F.V.A.	-		-	
		68		59
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		2.088		14.606
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in materiële vaste activa	-30.980		-17.441	
Desinvesteringen in materiële vaste activa	-		-	
Investerings in immateriële vaste activa	-		-	
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	-		318	
Investerings in deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden	-		-	
Mutaties leningen	-		-	
Desinvesteringen in financiële vaste activa	-		-	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-30.980		-17.123
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Nieuw opgenomen leningen	-		-	
Aflossing langlopende schulden	-		-	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-		-
Mutatie liquide middelen		-28.892		-2.517

A.1.4 Toelichting behorende tot de balans

Vaste activa

1.1 Immateriële vaste activa

	Aanschaf- prijs 1-1-2016	Afschrijving cumulatief 1-1-2016	Boekwaarde 1-1-2016	Investe- ringen 2016	Desinves- teringen 2016	Afschrijving/ waardever- mindering 2016	Aanschaf- prijs 31-12-2016	Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen 31-12-2016	Boekwaarde 31-12-2016
1.1.1 Ontwikkelings- kosten	4.059	4.059	0	0	0	0	4.059	4.059	0
Totaal immateriële vaste activa	4.059	4.059	0	0	0	0	4.059	4.059	0

1.1.1 Ontwikkelkosten

De immateriële vaste activa betreft de ontwikkelkosten van het informatiesysteem (SAP). Dit informatiesysteem is per 1 april 2012 in gebruik genomen en is in 3 jaar volledig afgeschreven.

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.

	Aanschaf- prijs 1-1-2016	Afschrij- vingen en waardever- minderingen cumulatief 1-1-2016	Boekwaarde 01-01-2016	Investe- ringen 2016	Herru- bricing 2016	Desinves- teringen 2016	Afschrijving /waardever- mindering 2016	Aanschaf- prijs 31-12- 2016	Cumulatieve afschrij- vingen en waardever- minderingen 31-12-2016	Boekwaarde 31-12-2016
1.2.1 Gebouwen en terreinen	177.689	92.413	85.276	4.864	9.968	0	7.033	192.521	99.446	93.075
1.2.2 Inventaris en apparatuur	32.387	17.991	14.396	4.547	0	0	4.192	36.934	22.183	14.751
1.2.4 In uitvoering en voortuitbetalingen	13.198	0	13.198	21.558	-9.968	0	0	24.788	0	24.788
1.2.5 Niet aan het proces dienstbare m.v.a.	404	0	404	11	0	0	0	415	0	415
Totaal materiële vaste activa	223.678	110.404	113.274	30.980	0	0	11.225	254.658	121.629	133.029

De investeringen komen voor een groot deel voort uit het nieuwbouw project Sportcampus Zuiderpark. Eind februari 2017 is Sportcampus Zuiderpark door bouwaannemer Ballast Nedam bouwkundig opgeleverd. Met ingang van studiejaar 2017-2018 zal er onderwijs worden aangeboden op Sportcampus Zuiderpark.

WOZ waarde en verzekerde waarde gebouwen en terreinen

	peildatum	
WOZ waarde gebouwen en terreinen	123.592	1-1-2016
Verzekerde waarde gebouwen	238.016	1-1-2017

Vlottende activa

1.5 Vorderingen

		2016		2015	
1.5.1	Debiteuren		710		1.035
1.5.5	Studenten/deelnemers/cursisten		19.166		18.957
1.5.7	Overige vorderingen		565		434
1.5.8	Overlopende activa:				
	1.5.8.1 Vooruitbetaalde kosten	3.282		2.038	
	1.5.8.2 Voorschotten personeel	9		50	
	1.5.8.3 Interest	30		109	
	1.5.8.4 Nog te ontvangen subsidies	162		374	
			3.483		2.571
1.5.9	Af: Voorziening wegens oninbaarheid		-652		-682
Totaal Vorderingen			23.272		22.315

1.5.5 Studenten/deelnemers/cursisten

Het bedrag aan vorderingen is nagenoeg gelijk aan de stand per balansdatum 2015. De studentaantallen zijn met circa 100 studenten toegenomen ten opzichte van voorgaand collegejaar. De toename van de balanspost komt door de verhoging van het tarief van het wettelijk collegegeld voor studiejaar 2016-2017.

1.5.8.1 Vooruitbetaalde kosten

De stijging in 2016 ten opzichte van 2015 betreft een vooruitbetaling aan de gemeente Den Haag voor het gebruik van de parkeervoorziening bij de Sportcampus Zuiderpark voor de komende 30 jaar à € 1 mln.

1.5.9 Voorziening wegens oninbaarheid

De mutatie van de voorziening wegens oninbaar is als volgt:

	2016	2015
Stand per 1 januari	-682	-738
Onttrekking	190	225
Dotatie	-160	-169
Stand per 31 december	-652	-682

1.7 Liquide middelen

	2016	2015
1.7.1 Kasmiddelen	4	5
1.7.2 Tegoeden op bank- en girorekeningen	20.035	26.429
1.7.3 Deposito's en spaarrekeningen	23.126	45.623
Totaal liquide middelen	43.165	72.057

De liquide middelen dalen substantieel met circa € 29 mln. volgend uit de financiering van de investeringen van de Sportcampus Zuiderpark, Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan en de herinrichting van de organisatie.

De liquide middelen zijn direct opvraagbaar door De Haagse Hogeschool.

Passiva**2.1. Eigen vermogen**

	Stand per 01-01-2016	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2016
2.1.1 Algemene reserve				
Algemene reserve (publiek)	76.321	-12.779	563	64.105
2.1.2 Bestemmingsreserves (publiek)				
Onderwijs	3.919	236	-563	3.592
Huisvesting	48.790	1.519	0	50.309
Kennisinnovatie hbo t.b. lectoraten	7.791	237	0	8.028
	60.500			61.929
2.1.3 Bestemmingsreserves (privaat)				
Contractactiviteiten	31	-20	0	11
2.1.4 Bestemmingsfonds (publiek)				
DAM	3.787	-514	0	3.273
Totaal eigen vermogen	140.639	-11.321	0	129.318

Statutaire regeling resultaatbestemming

In het Bestuurskader 2015 (artikel 14) is vastgelegd dat het College van Bestuur de balans en de staat van baten en lasten vaststelt. Het College van Bestuur staat vrij in de keuze tot het vormen en wijzigen van bestemmingsreserves bij resultaatbestemming. De hogeschoolraad heeft instemmingsrecht (zie Medezeggenschapsreglement – 1 mei 2015; artikel 7 lid 8b) aangaande de verdeling van een eventueel positief exploitatieresultaat respectievelijk de dekking van een eventueel negatief exploitatieresultaat.

Resultaatbestemming¹

Het nettoresultaat zoals gepresenteerd in de staat van baten en lasten over 2016 bedraagt € 11,3 mln. negatief.

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.

Onder de bestemmingsreserve onderwijs is in het verleden een reserve opgenomen ter dekking van de uitgaven voor het verbeteren van het studiesucces. In het kader van de nieuwe besturingsfilosofie behoren deze activiteiten steeds meer tot de reguliere onderwijsactiviteiten en is om die reden de bestemmingsreserve overbodig geworden en toegevoegd aan de algemene reserve (€ 563).

Het resultaat van de academie voor Masters & Professional Courses (€ 20 negatief) is onttrokken aan de bestemmingsreserve contractactiviteiten.

Het tekort van de voor het verslagjaar gereserveerde DAM (Decentrale arbeidsvoorwaardemiddelen) middelen (€ 514) is onttrokken uit het bestemmingsfonds DAM. Met de bonden is een nieuwe DAM-regeling overeengekomen waarbij de in het verleden opgebouwde reserve (fonds) geleidelijk zal worden afgebouwd.

¹ De Hogeschoolraad heeft nog niet ingestemd met de Resultaatbestemming

2.2 Voorzieningen

		Stand per 01-01-2016	Dotaties	Onttrekking	Vrijval	Stand per 31-12-2016	Kort- lopende deel <1 jaar	Lang- lopende deel >1 jaar
2.2.1	Personeelsvoorzieningen							
	2.2.1.1 Sociaal Beleidsfonds	270	0	98	172	0	0	0
	2.2.1.2 Jubileumvoorziening	1.438	201	135	0	1.504	107	1.397
	2.2.1.3 Wachtgeldvoorziening	1.744	2.509	1.523	722	2.008	1.582	426
	2.2.1.4 Voorziening loonruimteontwikkeling	393	0	393	0	0	0	0
	2.2.1.5 Duurzame inzetbaarheid	-	363	0	0	363	40	323
	2.2.1.6 Werktijdvermindering Senioren	-	545	0	0	545	202	343
Totaal voorzieningen		3.845	3.618	2.149	894	4.420	1.931	2.489

2.2.1.1. Sociaal Beleidsfonds

De getroffen voorziening Sociaal Beleidsfonds had voornamelijk betrekking op de reorganisatie fase 3. Deze reorganisatie is in 2016 afgerond, waardoor de voorziening is vrijgevallen. De lopende zaken zijn gereclassificeerd naar de kortlopende schulden.

2.2.1.4. Voorziening loonruimteontwikkeling

De voorziening, die vorig jaar was getroffen voor de loonruimte ontwikkeling inzake de loonsverhoging en een eenmalige uitkering, is in 2016 uitbetaald aan de medewerkers.

2.2.1.5/6 Duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering senioren

De HHs heeft een voorziening opgenomen voor de regelingen voor duurzame inzetbaarheid (DI) en werktijdvermindering senioren (WMS). In beginsel worden de DI-uren ingezet voor zakelijke doeleinden, hetgeen betekent dat alleen voor die uren een voorziening is gevormd die zijn gelabeld als 'sabbatical'. Met betrekking tot de WMS-uren ontstaat voor medewerkers die in het verslagjaar al aan alle criteria voldoen en hebben aangegeven van de regeling gebruik te maken de volledige verplichting voor vijf jaren ineens.

2.4 Kortlopende schulden

		2016		2015	
2.4.2	Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen Contractonderwijs/onderzoek		1.977		1.818
2.4.3	Crediteuren		8.889		8.207
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen				
	2.4.7.1 Loonheffing	7.273		6.625	
	2.4.7.2 Omzetbelasting	-139		304	
	2.4.7.3 Premies en sociale lasten	578		526	
			7.712		7.455
2.4.8	Schulden ter zake van pensioenen		1.514		1.333
2.4.9	Overige kortlopende schulden		3		5
2.4.10	Overlopende passiva:				
	2.4.10.1 Vooruitontvangen collegegelden	34.531		33.962	
	2.4.10.5 Vakantieuitkering	5.368		5.053	
	2.4.10.9 Vooruitontvangen Internationalisering	958		680	
	2.4.10.10 Vooruitontvangen bedragen projecten	1.195		992	
	2.4.10.13 Nog te betalen kosten	3.204		3.222	
	2.4.10.99 Overige overlopende passiva	377		435	
			45.633		44.344
Totaal kortlopende schulden			65.728		63.162

2.4.10.1 Vooruitontvangen collegegeld

Het bedrag aan vooruitontvangen collegegelden heeft betrekking op het collegegeld van het collegejaar 2016-2017. Omdat het collegejaar niet gelijk is aan het boekjaar, betreft dit het deel dat verantwoord dient te worden in de periode januari tot en met augustus 2017.

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.
- Per 1 juli 2012 is extra kantoorruimte gehuurd in kantoorgebouw Poseidon (verdieping 7 t/m 9). Hiervoor is een overeenkomst gesloten met een looptijd van vijf jaar. Deze overeenkomst is drie keer uitgebreid: per 1 juli 2013 (verdieping 3 t/m 6 + 10), per 1 augustus 2015 (verdieping 1 en 2) en per 1 juli 2016 (verdieping 11 en 12). Voor alle uitbreidingen zijn aanvullende overeenkomsten afgesloten met een looptijd van vijf jaar. Aan de verhuurder is een bankgarantie afgegeven van € 67.655. De huurvergoeding voor 2016 bedroeg circa € 820.000 (excl. servicekosten). De huurvergoeding wordt jaarlijks geïndexeerd.
- Per 1 september 2013 is de HHs met betrekking tot de locatie Zoetermeer overgegaan naar een andere bedrijfsruimte. Hiervoor is een huurovereenkomst gesloten van tien jaar. De huurvergoeding wordt jaarlijks geïndexeerd. Voor 2016 bedroeg de huurvergoeding circa € 238.000 (excl. servicekosten).
- Per 13 augustus 2015 is een huurovereenkomst gesloten voor tijdelijke onderwijshuisvesting in verband met verbouwingen in het hoofdgebouw voor een looptijd van 3 jaar. De huurvergoeding bedraagt € 241.830 per jaar. Na afloop van de huur periode worden demontage kosten in rekening gebracht.
- Per 1 augustus 2016 is er ook een huurovereenkomst gesloten voor tijdelijke onderwijs-huisvesting te Delft voor een looptijd van 2 jaar. De huurvergoeding bedraagt voor 2016 € 31.860. Na afloop van de huur periode worden demontage kosten in rekening gebracht.
- De Haagse Hogeschool heeft met een aantal leveranciers op basis van Europese en Nationale aanbestedingen (langlopende) raamcontracten (beveiliging, schoonmaak etc.) afgesloten.
- De Haagse Hogeschool heeft een vordering op het ministerie van OCW uit 1986 welke opeisbaar is bij liquidatie van de hogeschool van € 1,5 mln. als gevolg van een liquiditeitscorrectie bij de overgang naar de normatieve bekostiging.
- De Haagse Hogeschool heeft een schuld aan het ministerie van OCW uit 1988 van € 2,2 mln. als gevolg van een eenmalige liquiditeitsbijdrage ter dekking van de overgang naar de gespreide inning van collegegelden. De schuld is opeisbaar bij liquidatie van de hogeschool.
- Er loopt nog een claim van een student van de opleiding bouwkunde tegen de hogeschool vanwege opgelopen studievertraging. De rechtbank heeft inmiddels een uitspraak gedaan. Echter heeft de student hoger beroep aangetekend tegen de uitspraak. Daarnaast heeft een student van de opleiding European Studies een claim ingediend. Hierover zijn de gesprekken nog in volle gang. Gezien de onzekerheid ten aanzien van de uitkomst is er geen voorziening opgenomen.
- In augustus 2015 is de, door de hogeschool aangestelde aannemer (Imtech) failliet gegaan. Vanaf dat moment zijn alle betalingen aan Imtech stopgezet. De afwikkeling van het faillissement is nog in volle gang.
- Momenteel zijn er twee (ex) medewerkers waarmee de hogeschool een geschil heeft. De mogelijkheid bestaat dat dit geschil leidt tot een uitbetaling in de toekomst.
- Voor alle medewerkers die per balansdatum deelnemen aan de regeling Werktijdvermindering Senioren (WMS) is een voorziening getroffen. Voor degenen die in de toekomst zullen deelnemen aan deze regeling is op dit moment geen betrouwbare inschatting te maken en zijn derhalve niet voorzien.
- In het verslagjaar 2016 heeft De HHs onregelmatigheden aangetroffen bij de inschrijvingsvormen (voltijd dan wel deeltijd) voor de PABO opleiding. Deze onregelmatigheden hebben betrekking op meerdere jaren en hadden mede als gevolg dat studenten aanspraak konden maken op studiefinanciering. De HHs had hierbij zelf geen direct financieel belang en heeft inmiddels de inschrijfprocedures aangescherpt. De HHs heeft een intern onderzoek uitgevoerd en is hierover in overleg met DUO en inspectie van het Onderwijs. De HHs zal op basis van de onregelmatigheden mogelijk financiële nadelen ondervinden; de omvang hiervan is bij het uitbrengen van de jaarrekening 2016 niet voldoende betrouwbaar in te schatten. Derhalve zijn hiervoor geen verplichtingen in de balans opgenomen.

Toelichting op de posten van staat van baten en lasten

Baten

3.1 Rijksbijdragen

	2016	Begroting 2016	2015
3.1.1 Rijksbijdrage OC&W			
Rijksbijdrage sector HBO	140.854	142.444	140.680
3.1.2 Overige subsidies OC&W			
Geoordeelde OC&W subsidies	319	-	175
Totaal Rijksbijdragen	141.173	142.444	140.855

Verloopoverzicht begrote Rijksbijdrage naar gerealiseerde Rijksbijdrage 2016		
Begroting 2016		142.444
Mutaties n.a.v. de definitieve vaststelling		
Bijstelling macro-budget OC&W bij voorjaarsnota i.v.m. teruggelopen studentaantallen	-2.300	
Hogere loon- en prijscompensatie	210	
Eenmalige bijdrage	500	
		-1.590
		140.854
Lerarenbeurs		319
Realisatie 2016		141.173

3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies

	2016	Begroting 2016	2015
3.2.1 Gemeentelijke bijdragen en subsidies	298	26	357
3.2.2 Overige overheidsbijdragen	1.028	1.374	450
	1.326	1.400	807

Subsidies Gemeente Den Haag

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

Subsidielijaar	Artikel omschrijving	Omschrijving subsidie	Subsidievorm	Verleend bedrag	Ontvangen voorschot	Verantwoord	Nog ontvangen
2016	OWB2016.0977	Geslaagd in het vak, Uitvoering Actieagenda	Exploitatiesubsidie	60.000	60.000	60.000	-
2016	ABBA/VL/6864	Laak Vitaal 2016/2017	Exploitatiesubsidie	11.700	9.000	7.960	-1.040
2016	ABBA/VL/4498	Kick-off vrijwilligerspunt 2016	Waarderings subsidie	4.780	4.780	4.780	-
2016	ABBA/VL/5026-A	Mantelzorgkamer 2e fase	Exploitatiesubsidie	70.000	63.000	46.231	-16.769
2016	ABBA/VL/3545	Inkoopconferentie Zorg om innovatie	Waarderingsubsidie	8.000	8.000	8.000	-
2016	ABBA/6019232/VOS-1183	Lectoraat Cybersecurity in het MKB	Exploitatiesubsidie	200.000	200.000	164.575	-35.425
2016	ABBA/6026888/VOS-1301	Topklas 2016	Waarderings subsidie	5.924	5.924	-	-
2016	ABBA/6028153/VOS-1301	Ontwikkeling minor Gezonde School	Exploitatiesubsidie	3.485	3.485	3.485	-
2016/2017	ABBA/VL/7315	Hagenaren met een beperking sporten op de sportcampus	Waarderings subsidie	10.000	10.000	-	-
2016/2017	ABBA/VL/6957	Onderzoekplatform leren in de netwerksamenleving 2016	Waarderings subsidie	7.500	7.500	-	-
Totaal				381.389	371.689	295.030	-53.235

De subsidies zijn volledig besteed aan het doel waarvoor deze zijn verleend.

3.3 Collegegelden

		2016	Begroting 2016	2015
3.3.3	Collegegelden sector HBO			
	Collegegelden	53.202	52.610	52.309
	Restitutie collegegelden	3.482-	3.945-	3.749-
	Collegegelden oninbaar	184-	158-	200-
Totaal collegegelden		49.536	48.507	48.360

De opbrengsten vanuit collegegelden zijn met € 1,2 mln. toegenomen ten opzichte van 2015 en € 1 mln. hoger dan de begroting. De studentenaantallen zijn nagenoeg gelijk gebleven aan het voorgaande collegejaar. In de begroting 2016 was rekening gehouden met een lager studentaantal voor het collegejaar 2016-2017. De hogere opbrengst komt met name door de verhoging van het tarief van het wettelijke collegegeld.

3.4 Baten werk in opdracht van derden

		2016	Begroting 2016	2015
3.4.1	Contractonderwijs	3.382	3.095	3.193
Totaal baten werk i.o.v. derden		3.382	3.095	3.193

De gerealiseerde baten uit contractactiviteiten zijn € 0,2 mln. hoger dan in 2015. In 2016 is een hogere instroom gerealiseerd op de open opleidingen wat zorgt voor de stijging ten opzichte van 2015.

3.5 Overige baten

	2016		Begroting 2016		2015	
3.5.1	Verhuur onroerende zaken		249		184	394
3.5.2	Detachering personeel		331		199	566
3.5.4	Sponsoring		2			1
3.5.6	Overige baten					
	Cursus- en inschrijfgelden	969			779	
	Overige studentbijdrage	981			785	
	Administratiekst./incasso	382			382	
	Readers/repro/syllabi	229			266	
	Commerciële act. (diensten)	195			170	
	Opbrengst catering	458			459	
	Pachtsom	714			645	
	Overige overige opbrengsten	1.846		3.772	1.235	
			5.774		3.772	4.721
	Totaal overige baten		6.356		4.155	5.682

Lasten

4.1 Personele lasten

		2016		Begroting 2016		2015	
4.1.1	Lonen en salarissen						
	4.1.1.1 Lonen en salarissen	106.749		131.891		99.944	
	Sociale lasten	12.576				13.029	
	Pensioenpremies	12.987				11.507	
			132.312		131.891		124.480
4.1.2	Overige personele lasten						
	4.1.2.1 Mutatie personeelsvoorzieningen	1.238		800		143	
	4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	26.775		21.880		25.100	
	4.1.2.3 Overig	8.386		7.455		6.984	
			36.399		30.135		32.227
4.1.3	Uitkeringen		-936		-600		-1.048
Totaal personele lasten			167.775		161.426		155.659

De personele lasten zijn ten opzichte van 2015 met ruim € 12 mln. toegenomen.

Dit wordt met name veroorzaakt door de extra middelen die beschikbaar worden gesteld voor Kwaliteitsverbetering en Werkdrukvermindering. In 2015 bedroegen deze middelen € 5 mln., voor 2016 is dit verhoogd naar € 10 mln. De extra middelen hebben er onder meer toe geleid dat het gemiddeld onderwijzend personeel met 50 fte is toegenomen in een periode waarin de studentaantallen vrijwel gelijk zijn gebleven als het jaar daarvoor (25.000+).

Daarnaast heeft in 2016 de reorganisatie van de diensten en de faculteitsbureaus plaatsgevonden. Dit heeft tevens gezorgd voor een toename in het aantal fte en bijkomende kosten ten opzichte van 2015.

Het aantal personeelsleden op peildatum 31 december is als volgt verdeeld:

	2016	%	2015	%
Faculteiten	1.373	78	1.284	76,4
Lectoraten	-	-	26	1,6
Diensten	387	22	370	22
Totaal fte*	1.760		1.680	

* De aantallen zijn inclusief de leden van het College van Bestuur

Ondanks de inspanningen om alle vacatures zo spoedig mogelijk in te vullen, heeft dit voor een aantal functies langer geduurd dan verwacht, dan wel zijn deze nog niet ingevuld. Hierdoor zijn de kosten voor personeel niet in loondienst gestegen boven het niveau van 2015 en circa € 5 mln. hoger dan begroot.

4.1.2. Overige personele lasten

Mutatie personeelsvoorzieningen

De hoogte van de mutatie van de personeelsvoorzieningen komt voor € 0,9 mln. voort uit de nieuw opgenomen voorziening voor duurzame inzetbaarheid.

Decentrale Arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM)

In 2015 is een nieuwe regeling voor de besteding van de DAM ingegaan. In 2016 is € 1,4 mln. door medewerkers besteed aan bestedingsdoelen die binnen de regeling vallen. Dit is € 0,7 mln. meer dan in 2015, daar dit slechts betrekking had op de laatste vijf maanden van het jaar.

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

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

4.1 Vermelding bezoldiging topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen 2016										
Vermelding alle bestuurders met dienstbetrekking										
Functie of functies	Naam	Duur dienstverband 2015	Omvang dienstverband in FTE	Gewezen topfunctionaris	Dienstbetrekking	Beloning	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	Totaal bezoldiging	WNT maximum
Voorzitter College van Bestuur	L.K. Geluk	01/01-31/12	1	nee	ja	162.200		15.654	177.854	179.000
Lid College van Bestuur	M.S. Menéndez	01/01-31/12	1	nee	ja	154.048		15.325	169.373	179.000
Lid College van Bestuur	J.W. Lintsen	01/01-31/12	1	nee	ja	148.247		15.186	163.433	179.000
Toezichthoudende topfunctionarissen										
Functie of functies	Naam	Duur dienstverband 2016				Beloning	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	Totaal bezoldiging	WNT maximum
Voorzitter Raad van Toezicht	J.W. Weck	01/01-30/9				8.010			8.010	20.082
Voorzitter Raad van Toezicht	M.C.A. Blom	01/10-31/12				2.670			2.670	6.768
Comissielid / Lid	M.W. Gout - van Sinderen	01/01-30/9				5.340			5.340	13.388
Comissielid / Lid	J. Vermeer	01/01-31/12				5.340			5.340	17.900
Comissielid / Lid	F.E. Deug	01/01-31/03				1.335			1.335	4.414
Comissielid / Lid	L. de Quelerij	01/01-31/12				5.340			5.340	17.900
Comissielid / Lid	W.J. Tempel	01/01-31/12				5.340			5.340	17.900
Comissielid / Lid	R.J.H.M. Gradus	01/01-31/12				7.120			7.120	17.900
Comissielid / Lid	J.F.M. van Rooijen	6/10-31/12				1.780			1.780	4.218
Comissielid / Lid	C.A. Nooij	15/6-31/12				2.893			2.893	9.759

4.1 Vermelding bezoldiging topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen 2015										
Vermelding alle bestuurders met dienstbetrekking										
Functie of functies	Naam	Duur dienstverband 2015	Omvang dienstverband in FTE	Gewezen topfunctionaris	Dienstbetrekking	Beloning	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	Totaal bezoldiging	WNT maximum
Voorzitter College van Bestuur	L.K. Geluk	01/01-31/12	1	nee	ja	161.000		16.648	177.648	178.000
Lid College van Bestuur	M.S. Menéndez	01/01-31/12	1	nee	ja	150.418		16.109	166.527	178.000
Lid College van Bestuur	J.W. Lintsen	01/01-31/12	1	nee	ja	144.772		16.063	160.835	178.000
Toezichthoudende topfunctionarissen										
Functie of functies	Naam	Duur dienstverband 2015				Beloning	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	Totaal bezoldiging	WNT maximum
Voorzitter Raad van Toezicht	J.W. Weck	01/01-31/12				8.640			8.640	26.700
Commissielid / Lid	M.W. Gout - van Sinderen	01/01-31/12				5.280			5.280	17.800
Commissielid / Lid	J. Vermeer	01/01-31/12				4.320			4.320	17.800
Commissielid / Lid	F.E. Deug	01/01-31/12				4.320			4.320	17.800
Commissielid / Lid	L. de Quelerij	01/01-31/12				4.320			4.320	17.800
Commissielid / Lid	W.J. Tempel	01/01-31/12				4.320			4.320	17.800
Commissielid / Lid	R.J.H.M. Gradus	01/06-31/12				3.080			3.080	10.383
Commissielid / Lid	W.A. Touw	01/01-30/06				2.640			2.640	8.900

De bezoldiging van de leden van het College van Bestuur valt binnen de voor het Hoger Onderwijs geldende WNT norm.

De bezoldigingsklasse voor boekjaar 2016 is klasse G (max € 179.000).

Het aantal complexiteitspunten per criterium is gelijk aan:

- Totale Baten: 9 punten
- Aantal studenten: 5 punten
- Aantal onderwijssoorten: 5 punten

De gepresenteerde beloning van de leden van de Raad van Toezicht is exclusief BTW. De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht valt eveneens binnen de WNT norm.

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2016 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2015 en 2016 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden vermeld.

4.2 Afschrijvingen

		2016	Begroting 2016	2015
4.2.1	Immateriële vaste activa			
	Afschrijving immateriële activa	0	0	232
4.2.2	Materiële vaste activa			
	Afschrijving gebouwen	7.033	8.091	6.600
	Afschrijving inventaris en apparatuur	4.192	4.323	3.843
Totaal afschrijvingen en bijzondere waardevermindering		11.225	12.414	10.675

Een aantal langlopende huisvestingstrajecten, waaronder het Strategisch Vastgoed-en Huisvestingsplan en Sportcampus Zuiderpak, hebben vertraging opgelopen. De vertraging in de oplevering zorgt ervoor dat de investeringen achterlopen en daarmee de afschrijvingskosten substantieel lager zijn dan begroot.

4.3 Huisvestingslasten

	2016	Begroting 2016	2015
4.3.1 Huur	2.175	2.255	1.727
4.3.2 Verzekeringen	172	213	187
4.3.3 Onderhoud	2.248	1.624	2.361
4.3.4 Energie en water	1.777	1.861	1.668
4.3.5 Schoonmaakkosten	2.121	2.584	2.349
4.3.6 Heffingen	766	711	702
4.3.7 Overige huisvestingskosten	1.344	1.118	1.191
Totaal huisvestingslasten	10.603	10.366	10.185

Binnen de hogeschool vinden een aantal langlopende huisvestingstrajecten plaats, waaronder de Sportcampus Zuiderpark en het Strategisch Vastgoed-en Huisvestingsplan. De uitvoering van het Strategisch Vastgoed-en Huisvestingsplan zorgt voor de noodzaak voor aanvullende huisvesting. Hiervoor zijn extra etages gehuurd in Poseidon. In de begroting was hier rekening mee gehouden. De totale huisvestingslasten zijn € 0,2 mln. hoger dan begroot. De schoonmaakkosten zijn lager als gevolg van een gunstigere aanbesteding. De onderhoudskosten zijn daarentegen hoger doordat investeringen zijn uitgesteld waardoor meer onderhoud noodzakelijk is geweest.

4.4 Overige lasten

	2016	Begroting 2016	2015
4.4.1 Administratie- en beheerslasten	2.315		3.622
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	9.882		8.408
4.4.4 Overige:			
Kosten marketing en communicatie	870		1.653
Studentenvoorzieningen	2.696		2.858
Kosten repro / winkel	1.426		901
Overig	6.370		6.555
	11.362	21.633	11.967
Totaal overige instellingslasten	23.559	21.633	23.997

Voor 2016 zijn de overige lasten begroot op hoofdniveau. De realisatie 2016 komt uit op het niveau van 2015. Hiermee is de begroting overschreden. De hogere kosten worden met name veroorzaakt door de verbeteringen op het gebied van IT.

De specificatie van de accountantsdiensten zijn voor 2016 als volgt onder te verdelen:

	2016	2016	2016	2015	2015	2015
	EY	PWC	Deloitte	EY	PWC	Deloitte
101. Onderzoek jaarrekening	108	0	0	98	0	0
102. Andere controleopdrachten	39	0	0	11	0	0
103. Fiscale adviezen	0	19	6	0	7	4
104. Andere niet-controledienst	0	0	14	9	0	24
accountantslasten	147	19	20	118	7	28

5 Financiële baten en lasten

	2016	Begroting 2016	2015
5.1.1 Rentebaten	68	250	208
5.5.1 Rentelasten	0	0	0
Totaal financiële baten en lasten	68	250	208

Als gevolg van een negatieve Euribor zijn de gerealiseerde rentebaten lager dan begroot.

6 Belastingen

	2016	Begroting 2016	2015
6.1 Vennootschapsbelasting	0	0	-149
Totaal belastingen	0	0	-149

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 van mening dat de hogeschool voor vrijstelling van de Vpb plicht in aanmerking komt. De hogeschool heeft met fiscale externe ondersteuning een verzoek tot vrijstelling van de Vpb-plicht ingediend bij de belastingdienst.

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			
Promotiebeurs E.M. Wesseling	023.001.050	2011	130.380	124.000	Nee
Promotiebeurs E.M. Wesseling (verlenging)	023.001.050	2016	33.950	33.950	Nee
Promotiebeurs A.J. vd Berg	023.002.021	2012	132.300	126.000	Nee
Promotiebeurs A.J. vd Berg (verlenging)	023.002.021	2016	18.650	18.650	Nee
Promotiebeurs J.M.M. Bakker-vd Vliet	023.003.107	2013	132.800	126.160	Nee
Promotiebeurs R.S. Groen	023.005.004	2015	133.000	53.200	Nee
Promotiebeurs F.R. Scheffers	023.005.010	2015	133.000	53.200	Nee
Promotiebeurs A. Reuneker	023.005.085	2015	133.000	53.200	Nee
Promotiebeurs J. Hoeboer	023.006.005	2015	135.800	54.320	Nee
Promotiebeurs H. Faber	023.006.090	2015	135.800	54.320	Nee
Promotiebeurs W.T. Worster	023.007.077	2016	135.800	27.160	Nee
Promotiebeurs A. Ham	023.008.044/1105	2016	174.250	34.850	Nee
		Totaal	1.428.730	759.010	
G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule					
G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar					
G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar					

FSR

(Onderstaande bedragen zijn afgerond op hele euro's)

Subsidie verstreker en eventueel uitvoerder	Omschrijving naam subsidie	Projectnr subsidiegever of kenmerk beschikking	Totaal project budget	Bedrag van de toewijzing	Looptijd begin	Looptijd einde	Saldo 01-01-2016	Lasten in 2016	Totale kosten 31-12-2016	Voorschot 31-12-2016	Status
Ministerie van OCenW											
Stichting Innovatie Alliantie	De perfecte Sportrolstoel	PRO-4-29	1.690.588	700.000	1-9-2013	31-8-2017	426.976	74.421	501.397	700.000	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Skills4Life	PRO-4-43	1.116.220	700.000	1-11-2013	31-10-2017	408.618	133.785	542.403	525.000	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Installaties 2020	PRO-4-32	1.007.211	699.069	15-5-2013	14-11-2017	492.532	40.874	546.823	699.069	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Fast@Home	2014-01-46PRO	1.192.746	700.000	1-10-2015	30-9-2019	31.002	207.465	238.467	280.000	Lopend
Dienst Uitvoering Onderwijs	Educatieve Minor	2013/2/350420	229.000	150.000	1-1-2014	31-12-2015	150.000	0	150.000	150.000	VTS
Stichting Innovatie Alliantie	Platform Sport en Bewegen	PLTFM. 01.001	150.181	6.250	1-9-2016	31-8-2018	0	2.077	2.077	0	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Platform Urban Energy	PLTFM. 01.002	150.656	5.376	1-9-2016	31-8-2018	0	832	832	0	Lopend
Stichting Innovatie	Top-Up DC Onderwijs	SVB/TOP. UP01.016	16.197	9.098	1-9-2016	31-8-2017	0	0	0	9.098	Lopend
Ministerie van OCenW	Verbetering aansluiting vo/mbo in het Caribisch deel van het Koninkrijk op het hoger onderwijs	MBO/560028096	42.672	21.336	1-11-2016	31-12-2016	0	19.687	19.687	21.336	VTS
Ministerie van EZ,L&I, VWS											
STW	Feedback voor een betere schaatsprestatie	2013/07166/STW	14.850	7.425	1-9-2013	1-9-2016	4.950	2.475	7.425	4.950	Lopend
Rijksdienst voor Ondernemend Nederland	Open Platform voor Smart data in Combinatie met Holistische Analyse Leidend tot Energie Reductie (Opschaler)	TEID215043	821.160	8.976	1-1-2016	31-12-2018	0	4.494	4.494	8.976	Lopend
Rijksdienst voor Ondernemend Nederland	USB-(D)C	TEID215065	704.965	67.472	1-1-2016	30-6-2018	0	0	0	0	Lopend
Rijksdienst voor Ondernemend Nederland	DC Flexhouse	TEID215017	1.232.140	184.456	1-1-2016	31-1-2019	0	13.063	13.063	26.169	Lopend
Grondslagen:											
De specifieke doelsubsidies worden in de jaarrekening van de Stichting HBO Haaglanden als baten verantwoord voor zover ten laste van de betreffende toekenning lasten zijn gerealiseerd.											
De in de FSR opgenomen lasten zijn gerelateerd aan de baten in de jaarrekening van de Stichting HBO Haaglanden.											
Het nog te besteden deel van de ontvangen subsidiegelden wordt verantwoord onder de kortlopende schulden (overlopende passiva) in de jaarrekening van de Stichting HBO Haaglanden											

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: het College van Bestuur en de Raad van Toezicht van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden te Den Haag gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2016 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/EZ 2016

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2016;
- de staat van baten en lasten over 2016 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/EZ 2016 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

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

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

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel bepaald op € 2.015.000. De materialiteit is gebaseerd op 1% van de totale baten. De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op € 5.975.000; deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016. In deze paragraaf van het accountantsprotocol zijn tevens een aantal specifieke controle- en rapportagetoleranties opgenomen, die wij hebben toegepast.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn. Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in de Regeling controleprotocol WNT 2016.

Wij zijn met de raad van toezicht overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 100.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen, die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met de raad van toezicht gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Toelichting kernpunt	Onze controleaanpak
Waardering materiële vaste activa	
De post materiële vaste activa is met € 133 miljoen, ofwel 67% van het balanstotaal ultimo 2016 een significante post. Waardering van materiële vaste activa vindt plaats tegen historische kostprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen. Door Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden wordt jaarlijks beoordeeld of er indicaties zijn voor duurzame waardeverminderingen die noodzaken tot het uitvoeren van een impairmenttest. Mede door de mate van subjectiviteit bij het onderkennen van indicaties voor duurzame waardeverminderingen en door het gebruik van schattingen bij een impairmenttest vormt de waardering van de materiële vaste activa een belangrijk aandachtspunt in onze controle.	Wij hebben onze controlewerkzaamheden onder meer gericht op de juiste en volledige inschatting van het bestaan van indicaties voor duurzame waardeverminderingen. Bij Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden zijn geen indicaties voor duurzame waardeverminderingen geïdentificeerd. Wij hebben vastgesteld dat de toelichting aan de relevante verslaggevingsstandaarden voldoet.
Juistheid en toereikendheid voorzieningen	
De personeelsvoorzieningen en overige voorzieningen bedragen gezamenlijk € 4,4 miljoen, ofwel 2,2% van het balanstotaal ultimo 2016. Door aard en de omvang van deze post, zijn dit daarmee materiële posten in de jaarrekening. Bij het bepalen van de hoogte van de voorzieningen baseert het bestuur van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden zich in belangrijke mate op schattingen en veranderingen. Het gebruik van schattingsposten en de toelichting in de jaarrekening op de gehanteerde uitgangspunten en veronderstellingen vormen belangrijke aandachtspunten in onze controle.	De onderbouwing van gehanteerde veranderingen en uitgangspunten, inclusief gehanteerde disconteringsvoet en aansluiting van brongegevens, alsmede de consistentie van de gehanteerde uitgangspunten en veronderstellingen in vergelijking tot voorgaande verslagperiodes vormen onderdeel van onze controlewerkzaamheden. Wij hebben vastgesteld dat de toelichting aan de relevante verslaggevingsstandaarden voldoet.

Benoeming

Wij zijn door de raad van toezicht op 27 oktober 2011 benoemd als accountant van Stichting Hoger Beroepsonderwijs Haaglanden vanaf de controle van het boekjaar 2011 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze contraleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 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 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiele fouten en fraude ontdekken.

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

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

Rotterdam, 22 juni 2017

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. M. Verschoor RA

Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

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

Wij bevestigen aan de raad van toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad van toezicht over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Colofon

Jaarstukken 2016 is een uitgave van De Haagse Hogeschool.

Coördinatie en redactie

Bedrijfsvoering & Control

Grafisch ontwerp en fotografie

Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie
De Haagse Hogeschool

Tekstbureau

Het Nederlands Tekstbureau

De Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein 75
Postbus 13336
2501 EH Den Haag
www.dehaagsehogeschool.nl

juni 2017

www.dehaagsehogeschool.nl

Jaarstukken 2016 Jaarverslag en jaarrekening

DE HAAGSE
HOGESCHOOL

DE HAAGSE
HOGESCHOOL

Jaarstukken

2016

Jaarverslag en jaarrekening